

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES  
TURÍSTICO EN LA RUTA DE PIURA-MÁNCORA-TUMBES. 2017”**

**PRESENTADA POR :**

**BR. JORGE MICHAEL CASALINO GONZALES**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PIURA-PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES  
TURÍSTICO EN LA RUTA DE PIURA-MÁNCORA-TUMBES. 2017”**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO DE  
TESIS ES ORIGINAL EN SU CONTENIDO Y FORMA:**

BR. JORGE MICHAEL CASALINO GONZALES  
EJECUTOR

DR. LUIS CUEVA JIMENEZ  
ASESOR

**PIURA-PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES  
TURÍSTICO EN LA RUTA DE PIURA-MÁNCORA-TUMBES. 2017”**

**LOS SUSCRITOS APROBAMOS EL PRESENTE TRABAJO DE  
TESIS EN SU CONTENIDO Y FORMA:**

.....  
DR. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO  
Presidente

.....  
DR. WILLIAM GIVES MUJICA  
Secretario

.....  
DRA. ISABEL ALBAÑIL ORDINOLA  
Vocal

**PIURA-PERÚ**

**2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU”

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 35-2017-UNP-FCCAA-UI**

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por el Señor Bachiller **JORGE MICHAEL CASALINO GONZALES**, denominado: “**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES TURÍSTICO EN LA RUTA DE PIURA-MANCORA-TUMBES. 2017**”, asesorado por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

**APROBADO (X)**

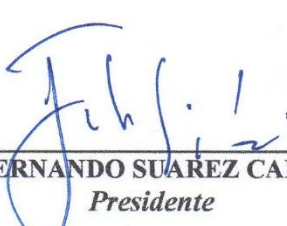
**DESAPROBADO ( )**


Con la mención de:


**SOBRESALIENTE**

- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificado por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ( ) En consecuencia, queda en condición de ser ratificado por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que el sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 24 de Julio de 2017.

  
\_\_\_\_\_  
**DR. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO**  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
**DR. WILLIAM GÍVES MUJICA**  
Secretario

  
\_\_\_\_\_  
**DRA. ISABEL ALBAÑIL ORDINOLA**  
Vocal

Este trabajo está dedicado a mi familia, a todas las personas que siempre confiaron en mí y en especial a mis dos papás que están en el cielo juntos, el divino y el que me acompañó aquí en la tierra.



Agradezco a Dios y a la Virgen, quiénes siempre están conmigo, a mi asesor que siempre estuvo dispuesto a apoyarme y a todos aquellos que colaboraron para que este trabajo de investigación sea posible.

## **I.- RESUMEN ESTUCTURADO**

En el presente trabajo de investigación, se ha formulado un plan de negocios de una empresa de transportes turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes en el año 2017, ruta en la que se ha encontrado un atractivo turístico muy visitado por los turistas nacionales y extranjeros, haciendo uso del método propuesto por K. Weinberguer. Se planteó determinar la viabilidad de crear una empresa de transporte turístico, a través de la elaboración de un plan de negocios con la finalidad de establecer su funcionamiento, para lo cual, se debía determinar la viabilidad comercial, la factibilidad técnica y la rentabilidad económica y financiera del proyecto. Se trabajó con una muestra de 280 visitantes que se encontraban en las playas de Cabo Blanco, El Ñuro, Los Órganos, Máncora, Punta Sal y Zorritos; así como en las ciudades de Piura, Sullana y Tumbes. Además, de analizar a través de una guía de observación, a las empresas de transporte existentes que conformarían la competencia. Luego, se prosigue con el análisis de la industria, el planeamiento estratégico, para, con la data existente, y delimitando aspectos generales, se llegue a planificar por áreas o departamentos (marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas) a la organización. Como resultados, se requiere una inversión inicial de S./ 194,902.21, un capital de trabajo de S./ 7,430.05 y obteniendo un VANE de S./ -97,176.07 un TIRE de 7.41%, un VANF de S./ 99,860.01 y un TIRF de 26.09%.

Palabras Clave:

1. Plan de Negocios
2. Empresa de Transportes
3. Turismo

## **ABSTRACT**

In the present research work, was formulated a business plan of a tourist transport company in the route of Piura-Máncora-Tumbes in 2017, route, which it has been found a tourist attraction very visited for nationals and foreigners tourists using the method proposed by K. Weinberguer. It was proposed to determinate the viability of creating a tourist transport company, through the elaboration of a business plan with the purpose of establishing its functioning, for which, it was necessary to determinate the commercial viability, the technical feasibility and the economic and financial profitability of the project. We worked with a sample of 280 visitors who were on the beaches of Cabo Blanco, El Ñuro, Los Organos, Máncora, Punta Sal and Zorritos; as well as in the cities of Piura, Sullana and Tumbes. Also, to analyze through an observation guide the existing transport companies, which would conform the competition. Then, the industry analysis, the strategic planning, with the existing data, and delimiting general aspects, we can plan the organization for áreas or departments (marketing, operations, human resources and finance). As results, its required an initial investment of S. / 194,902.21, a working capital of S./7,430.05 and obtaining a VANE of S. / -97,176.07, a TIRE of 7.41% a VANF of S./ 99,860.01 and a TIRF of 26.09%.

### **Keywords:**

1. Bussiness Plan
2. Transport company
3. Tourism



## ÍNDICE

I.- RESUMEN ESTUCTURADO .....	i
ABSTRACT.....	ii
INTRODUCCIÓN .....	x
1.- REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2 MARCO TEÓRICO .....	4
1.2.1 Plan de Negocios .....	4
1.2.2 Transporte turístico .....	29
1.3.- MARCO LEGAL .....	35
2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	36
2.1.1. Realidad Problemática.....	36
2.1.2. Descripción Del Problema .....	40
2.1.3. Formulación Del Problema .....	41
2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
2.2.1. Objetivo General .....	41
2.2.2. Objetivos Específicos .....	42
2.3. METODOLOGÍA A APLICAR .....	42
3.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
3.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	51
3.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	53
3.2.1.- Descripción de la empresa .....	53
3.2.2.- Tipo de empresa.....	53
3.2.3.- Ubicación geográfica de la ruta .....	53
3.2.4.- Descripción del servicio.....	54
3.2.5.- Clientes y competidores .....	55
3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	55
3.3.1. Factor Demográfico .....	55
3.3.2. Factor Económico .....	61
3.3.3. Factor Político/Legal .....	67
3.3.4. Factor Social .....	69
3.3.5. Factor Tecnológico .....	70
3.3.6. Factor Ambiental .....	73
3.4. ESTUDIO DE MERCADO .....	74
3.4.1. Objetivos .....	74

3.4.2. Consumidores .....	75
3.4.3. Competencia .....	91
5.4.4. Proveedores .....	105
5.4.5. Estimación de la demanda:.....	108
3.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	110
3.5.1. Objetivos .....	110
3.5.2. Clasificación en la CIIU .....	111
3.5.3. Análisis de Las Cinco fuerzas de Porter .....	111
3.6. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	115
3.6.1.- Análisis FODA .....	116
3.6.2.-Estrategias DAFO.....	117
3.6.3.-Visión .....	121
3.6.4 Misión.....	121
3.6.5. Objetivos Estratégicos .....	121
3.6.6 Estrategia genérica .....	121
3.6.7. Fuentes generadoras de ventaja Competitiva .....	122
3.7. PLAN DE MARKETING .....	123
3.7.1 Objetivos de Marketing .....	123
3.7.2.- Estrategias de Marketing.....	124
3.7.3.- Mezcla de Marketing.....	124
3.7.4.- Servicio de Post- Venta.....	127
3.7.5.- Estrategia de Posicionamiento .....	127
3.7.6.- Presupuesto de Marketing .....	130
3.8. PLAN DE OPERACIONES .....	131
3.8.1.- Objetivo de Operaciones .....	131
3.8.2.- Estrategias de Operaciones .....	131
3.8.3.- Políticas operativas en la empresa .....	131
3.8.4.- Actividades previas al inicio de la presentación del servicio .....	132
3.8.5.- Ubicación de la empresa .....	136
3.8.6.- Diseño y distribución de las instalaciones .....	137
3.8.7.- Proceso de producción del servicio .....	138
3.8.8.- Capacidad instalada .....	138
3.8.9.- Indicadores de medición .....	139
3.8.10.- Presupuesto de operaciones .....	140
3.9.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	149
3.9.1. Organigrama.....	150

3.9.2.- Características del puesto .....	150
3.9.3.- Estrategias de Reclutamiento, selección y capacitación del personal .....	155
3.9.4.- Estrategias de Inducción,Capacitación y Selección del Personal .....	156
3.9.5.- Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	156
3.9.6.- Plan de remuneraciones y compensaciones.....	157
3.9.7.- Presupuesto de Recursos Humanos .....	161
3.10.- PLAN FINANCIERO .....	166
3.10.1.- Políticas económicas de la empresa .....	167
3.10.2.- Estimación de ventas.....	167
3.10.3.- Análisis de Costos .....	168
3.10.4.- Recuperación de la inversión en el punto de equilibrio .....	170
3.10.5. Punto de equilibrio.....	172
3.10.6.- Inversión Inicial .....	173
3.10.7.- Capital de trabajo .....	173
3.10.8.- Fuentes de Financiamiento .....	176
3.10.9.- Flujo de Caja .....	180
3.10.10.- Análisis de Rentabilidad .....	181
3.10.11.- Estado de Ganancias y pérdidas .....	185
3.10.12.- Análisis de escenarios.....	185
3.10.13.- Financiamiento con leasing .....	191
3.11- CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	194
3.12. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	195
3.13. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	195
6.- CONCLUSIONES.....	197
7.- RECOMENDACIONES .....	198
8.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	199
ANEXOS.....	206

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Teorías propuestas .....	8
Cuadro 1.2: Idea del negocio .....	10
Cuadro 1.3: Análisis Factores externos.....	12
Cuadro 1.4: Puntos clave Plan de Operaciones.....	21
Cuadro 1.5: Derecho de los trabajadores de la micro y pequeña empresa.....	24
Cuadro 2.1: Número de Turistas de Piura y Tumbes.....	36
Cuadro 2.2: Empresas de transporte.....	38
Cuadro 2.3: Análisis externo metodología.....	43
Cuadro 2.4: Demanda de visitantes 2015.....	45
Cuadro 2.5: Distribución de aplicación de encuesta.....	46
Cuadro 2.6 Distribución de edades de visitantes.....	46
Cuadro 2.7: Análisis FODA.....	48
Cuadro 2.8: Descripción de puestos.....	49
Cuadro 3.1: Ruta.....	54
Cuadro 3.2: Visitantes de Piura y Tumbes.....	56
Cuadro 3.3: Tasa porcentual de variación de visitantes.....	57
Cuadro 3.4: Procedencia de visitantes extranjeros.....	57
Cuadro 3.5: PBI PERÚ.....	61
Cuadro 3.6: Marco Macroeconómico Actual.....	62
Cuadro 3.7: Marco Macroeconómico Proyectado.....	62
Cuadro 3.8: Inflación.....	63
Cuadro 3.9: Tipo de cambio.....	64
Cuadro 3.10: PBI per cápita y poder adquisitivo.....	65
Cuadro 3.11: Tasa de interés.....	66
Cuadro 3.12: Atributos valorados.....	80
Cuadro 3.13: Empresas de Minivans.....	91
Cuadro 3.14: Análisis empresas de Minivans.....	92
Cuadro 3.15: Análisis Competencia Buses.....	95
Cuadro 3.16: Empresas de taxis.....	97
Cuadro 3.17: Análisis competencia taxis.....	97
Cuadro 3.18: Análisis competencia buses interprovinciales.....	101
Cuadro 3.19: Análisis Taxis colectivos.....	103
Cuadro 3.20: Calidad de servicio en las empresas de transporte.....	104
Cuadro 3.21: Costo de combustible.....	107
Cuadro 3.22: Segmentación de mercado.....	108
Cuadro 3.23: Estimación de demanda.....	109
Cuadro 3.24: Proyección de demanda.....	110
Cuadro 3.25: Proyección de demanda real.....	110
Cuadro 3.26: Clasificación Internacional Industrial Uniforme.....	111
Cuadro 3.27: Análisis DAFO.....	117
Cuadro 3.28: Posicionamiento de empresas de transporte.....	128
Cuadro 3.29: Presupuesto anual de Marketing.....	130
Cuadro 3.30: Presupuesto registro de marca.....	131
Cuadro 3.31: Presupuesto total de marketing.....	131
Cuadro 3.32: Condiciones técnicas del vehículo.....	133
Cuadro 3.33: Costo de combustible.....	134

Cuadro 3.34: Gasto en peaje.....	135
Cuadro 3.35: Constitución de empresa.....	135
Cuadro 3.36: Registros y permisos especiales.....	136
Cuadro 3.37: Costos de mantenimiento.....	136
Cuadro 3.38: Preferencia de los usuarios para ubicación.....	137
Cuadro 3.39: Criterios de capacidad.....	139
Cuadro 3.40: Capacidad instalada de la empresa.....	140
Cuadro 3.41: Equipamiento de local.....	141
Cuadro 3.42: Gasto de alquiler.....	141
Cuadro 3.43: Gastos por servicios en local.....	141
Cuadro 3.44: Proyección gasto total locales.....	142
Cuadro 3.45: Criterios en gasto de diésel.....	143
Cuadro 3.46: Proyección gasto en combustible.....	143
Cuadro 3.47: Criterios en gasto de peaje.....	143
Cuadro 3.48: Proyección gastos en peaje.....	143
Cuadro 3.49: Tabla de depreciación.....	144
Cuadro 3.50: Depreciación anual.....	145
Cuadro 3.51: Determinación de precio de venta de activos.....	147
Cuadro 3.52: Tabla de inversión y reposición de activos.....	147
Cuadro 3.53: Tabla de venta de activos.....	148
Cuadro 3.54: Días de mantenimiento.....	149
Cuadro 3.55: Costo anual mantenimiento por vehículo.....	149
Cuadro 3.56: Proyección costo de mantenimiento.....	150
Cuadro 3.57: Características puesto propietario gerente.....	151
Cuadro 3.58: Características puesto Supervisor local.....	152
Cuadro 3.59: Características puesto Contador.....	153
Cuadro 3.60: Características puesto Recepcionista-vendedor.....	154
Cuadro 3.61: Características puesto Chofer.....	154
Cuadro 3.62: Características puesto mecánico.....	155
Cuadro 3.63: Sueldo de colaboradores.....	158
Cuadro 3.64: Derecho de los trabajadores de la micro y pequeña empresa.....	158
Cuadro 3.65: Pago de CTS.....	159
Cuadro 3.66: Pago de gratificaciones.....	159
Cuadro 3.67: Cálculo sueldo por hora.....	160
Cuadro 3.68: Ley pago de hora extra.....	160
Cuadro 3.69: Cálculo de horas extras al mes.....	160
Cuadro 3.70: Determinación retribución mensual incluida horas extras.....	160
Cuadro 3.71: Presupuesto sueldos Año 1.....	161
Cuadro 3.72: Presupuesto sueldos Año 2.....	161
Cuadro 3.73: Presupuesto Sueldo Año 3.....	162
Cuadro 3.74: Presupuesto Año 4.....	163
Cuadro 3.75: Presupuesto Año 5.....	164
Cuadro 3.76: Gastos viaticos.....	164
Cuadro 3.77: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 1.....	164
Cuadro 3.78: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 2.....	164
Cuadro 3.79: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 3.....	164
Cuadro 3.80: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 4.....	165
Cuadro 3.81: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 5.....	165
Cuadro 3.82: Comparación demanda estimada y capacidad instalada.....	167
Cuadro 3.83: Estimación de ventas.....	168

Cuadro 3.84: Costos de Producción.....	168
Cuadro 3.85: Costos de administración y personal.....	169
Cuadro 3.86: Gastos de comercialización.....	169
Cuadro 3.87: Costos totales.....	169
Cuadro 3.88: Costos fijos.....	169
Cuadro 3.89: Costos variables.....	170
Cuadro 3.90: Costos totales.....	170
Cuadro 3.91: Recuperación de activos en punto de equilibrio.....	171
Cuadro 3.92: Determinación Costo Variable Unitario.....	172
Cuadro 3.93: Determinación Margen de Contribución.....	172
Cuadro 3.94: Determinación de punto de equilibrio.....	172
Cuadro 3.95: Inversion en minivans.....	173
Cuadro 3.96: Total de inversión inicial.....	173
Cuadro 3.97: Inversión semanal.....	174
Cuadro 3.98: Determinación de valores mensuales para capital de trabajo.....	175
Cuadro 3.99: Determinación de capital de trabajo.....	175
Cuadro 3.100: Tasa de Interés promedio del sistema bancario.....	176
Cuadro 3.101: Distribución de financiamiento.....	177
Cuadro 3.102: Distribución de cuota mensual.....	177
Cuadro 3.103: Tabla de amortización.....	177
Cuadro 3.104: Inversión en minivans en cada año.....	178
Cuadro 3.105: Flujo de caja económico.....	180
Cuadro 3.106: Flujo de caja financiero.....	181
Cuadro 3.107: índices de mercado.....	182
Cuadro 3.108: Estado de ganancias y pérdidas económico.....	183
Cuadro 3.109: Estado de ganancias y pérdidas financiero.....	184
Cuadro 3.110: Variables para el análisis de escenarios.....	185
Cuadro 3.111: Flujo de Caja económico Pesimista.....	185
Cuadro 3.112: Estado de Resultados económico Pesimista.....	186
Cuadro 3.113: VAN y TIR económico Pesimista.....	186
Cuadro 3.114: Flujo de Caja Financiero Pesimista.....	186
Cuadro 3.115: Estado de Resultados Financiero Pesimista.....	187
Cuadro 3.116: VAN y TIR Financiero Pesimista.....	187
Cuadro 3.117: Flujo de Caja económico Optimista.....	188
Cuadro 3.118: Estado de Resultados económico Optimista.....	189
Cuadro 3.119: VAN y TIR económico optimista.....	189
Cuadro 3.120: Flujo de caja financiero optimista.....	189
Cuadro 3.121: Estado de Resultados Financiero optimista.....	190
Cuadro 3.122: VAN y TIR financiero optimista.....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Procedimiento estudio de mercado.....	15
Figura 1.2: Proceso de plan de Marketing.....	18
Figura 3.1: Ruta.....	54
Figura 3.2: Lugar de procedencia.....	75
Figura 3.3: Lugar de embarcación.....	76
Figura 3.4: Empresas de transporte.....	77
Figura 3.5: Apreciación del servicio.....	79
Figura 3.6: Frecuencia de visita.....	81
Figura 3.7: Motivo de visita.....	82
Figura 3.8: Acompañantes de viaje.....	83
Figura 3.9: Número de acompañantes.....	84
Figura 3.10: Ingreso Económico Mensual.....	85
Figura 3.11: Disposición a usar nueva empresa de transporte.....	86
Figura 3.12: Precio dispuesto a pagar.....	88
Figura 3.13: Local en Piura.....	89
Figura 3.14: Local en Tumbes.....	90
Figura 3.15: Distribución inicial.....	126
Figura 3.16: Distribución consolidada.....	126
Figura 3.17: Posicionamiento de empresas de transporte existentes.....	129
Figura 3.18: Modelo de Minivan.....	134
Figura 3.19: Distribución interna de los locales.....	138
Figura 3.20: Flujo de producción del servicio.....	139
Figura 3.21: Organigrama.....	150



## INTRODUCCIÓN

En el Perú, existen gran cantidad de personas muy creativas, que, con su imaginación, tienen la capacidad de producir ideas muy interesantes para desarrollar, apoyándose de la realidad en la que están inmersos, que está caracterizada por una gran variedad de recursos que tiene a su alcance y por las continuas oportunidades que se le presentan, además, de las necesidades que desea satisfacer y productos o servicios que pretenden mejorar.

En el país, de 300,000 pequeñas y medianas empresas que inician en el mercado, sólo 200,000 de ellas llegan a sobrevivir en este, conformando el 30%, las PYMES que desaparecen, en donde, la falta de capacitación en gestión empresarial llega a ser la principal causa (Alencastre, 2014).

Analizando esta información, observamos que no existe un plan que sustente las acciones y que brinde mayor consistencia a esta idea de negocio; por lo que se necesita un plan de actividades, responsables, los recursos a utilizar, la manera de conseguirlos a través del contacto con los proveedores, el financiamiento, la institucionalización de valores y un plan financiero que brinde el matiz cuantitativo a la idea.

En esta investigación se desarrolló un plan de negocios para la constitución de una empresa de transporte que ofrezca un servicio turístico a aquellos visitantes que deseen conocer las principales playas, que son el atractivo turístico de la región, llegado a ser los más reconocidos a nivel nacional. Este plan de negocios contiene una estructura ya definida y no deja solo en una idea el posible negocio, sino que, además, nos proporciona, a través de la investigación, planeación y análisis, las principales herramientas e instrumentos para poder ejecutar este proyecto, haciendo posible que esta empresa salga al mercado y se mantenga en éste a través del tiempo.

El objetivo principal de esta investigación está en determinar la viabilidad de este proyecto en un periodo de cinco años, analizando, en primera instancia, la viabilidad comercial, factibilidad técnica y la rentabilidad económica y financiera de la constitución de esta empresa de transporte en la ruta de Piura-Máncora- Tumbes, analizando estas variables, a través del diseño del plan de negocios siguiendo la metodología propuesta por Karen Weinberguer en su libro “Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”

Esta investigación, será de mucha utilidad a personas que se dediquen a los negocios, aquellos que, con la información de mercado y a través de la planificación de esta investigación, deseen emprender y hacer factible su idea de negocio, además, también lo será para los estudiantes universitarios, catedráticos u otros interesados como base, para elaborar nuevos trabajos de investigación que alimenten el conocimiento y el horizonte de aprendizaje.

# 1.- REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO

## 1.1. ANTECEDENTES

Neil Miranda Núñez (2014), en **Plan de Negocio para empresa de transporte escolar en la ciudad de Piura**, tiene como objetivo principal, determinar la rentabilidad según VAN, TIRE y TIRF de la constitución de una empresa de transporte escolar en la ciudad de Piura. Es una investigación descriptiva no experimental de modalidad prospectiva que trabaja con dos muestras; la primera es de 196 padres de familia, cuyos hijos se encuentren en los niveles inicial y primaria residentes en seis zonas urbanas del distrito de Piura, la segunda muestra, que es trabajado con un cuestionario diferente, está conformado por 42 personas autorizadas a ofrecer el servicio de transporte estudiantil. En base a este análisis, el autor diseñó un plan de negocios, cuyos resultados muestran una inversión inicial de S./ 60, 724, un TIRE (Tasa interna de retorno económico) de 63,35%, un TIRF (Tasa interna de retorno financiero) de 19,21 % , con una TREMA (Tasa de rentabilidad mínima aceptada) de 15% y con un WACC (Coste medio ponderado de capital) de 13,28%. Este antecedente es útil, debido a que sirve como guía para la elaboración de un plan de negocios, más aún, que es uno relacionado al transporte en Piura, brindando una base importante para la investigación.

Astudillo, Llovera y Obando(2011) en **Plan de Negocio para una Empresa de Transporte Turístico en Cumaná**, estado Sucre, Venezuela, tiene como objetivo principal, diseñar un plan de negocio para una empresa de Transporte Turístico en Cumaná, estado Sucre. Es una investigación descriptiva no experimental que trabaja con una muestra de 50 habitantes de la región de Cumaná y presentando un plan de negocios que sólo contiene un análisis estratégico del turismo en el estado de sucre, aspectos organizacionales, estudio de mercado, estudio técnico, plan financiero, aspectos contables y la responsabilidad social empresarial, obteniendo una inversión inicial de Bs 3.090.900,00 (bolívares) equivalente a S./ 1, 938 soles peruanos, obteniendo en cinco años una utilidad neta de Bs 56,386,463.66 (bolívares) equivalente a S./ 35, 354 (soles peruanos) con un TIR del 12%. Conversión ejecutada con tipo de cambio del año 2011 en el que se desarrolla la investigación. Este trabajo es de mucha utilidad, debido a que

brinda un modelo de negocio para una empresa de transporte, así sea en otro país, pero ofrece herramientas para la planificación.

Bolívar Rodolfo Játiva López (2014) en **Plan de Negocios de la empresa Transurgint S.A. (Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Sociedad Anónima), en el servicio de transporte internacional de carga por carretera, para la fidelización y captación de nuevos clientes en Ecuador y Colombia**, Tulcán-Ecuador, tiene como objetivo principal, determinar la situación actual de la empresa Transurgint S.A., y encontrar los requerimientos técnicos que permitan desarrollar un plan de negocios para fidelizar y captar nuevos clientes en el servicio de transporte internacional de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia. Es una investigación descriptiva no experimental, en la que se trabaja con 50 clientes de la empresa, analizando su satisfacción para diseñar estrategias de fidelización, además, de entrevistar al gerente de la empresa. Con respecto a los resultados, se trabaja desde el año 2014 al 2018, obteniendo en este último año, un flujo incremental de \$589.491 dólares ecuatorianos (igual al dólar americano) equivalentes a S./ 1 765 370, obteniendo un VAN de \$ 576.546,87, equivalentes a S./ 1 726 603, un TIR equivalente a 82,47% y un periodo de recuperación de 1,64. Conversión ejecutada con tipo de cambio del año 2014 en el que se desarrolla la investigación. Este aporte, brinda información relevante al modo de cálculo de la oferta y demanda en el mercado de transporte, además de la forma de analizar la satisfacción del cliente, aportando en la planificación a realizar.

Eileen Guerra Tume (2014) en **Plan estratégico para la empresa de transporte y servicios generales SCALA S.R.L en la ciudad de Piura, Año 2014** tiene como objetivo principal mejorar la rentabilidad de la empresa SCALA S.R.L, definiendo objetivos estratégicos desde las perspectivas del aprendizaje, innovación, los procesos, el cliente y las finanzas. Es una investigación no experimental descriptiva que a través de un plan estratégico pretende incrementar la rentabilidad de una empresa ya existente, trabajando con una muestra de 73 personas, conformadas por el personal de la organización y los clientes, que como resultado final, presenta un cuadro de mando integral, que, basándose en las perspectivas antes mencionadas, establece objetivos, indicadores, metas, los responsables y la iniciativa estratégica, obteniendo en el análisis

financiero, como parte del análisis externo, una rentabilidad sobre el patrimonio de 7,8% y un margen neto de 3,4%. La utilidad de esta investigación, se define en el aporte que brindará para realizar el planeamiento estratégico de la nueva unidad de negocio a constituir.

Martín Sosa Aquino (Año 2014) en **Plan estratégico para la empresa de transportes, distribuciones y servicios Periche S.R.L periodo 2014-2017**. Sechura tiene como objetivo principal consolidar a la empresa de transportes, distribuciones y servicios Periche S.R.L como una de las cinco organizaciones principales del departamento de Piura dentro de cuatro años, implementando un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos. Es una investigación no experimental descriptiva, que trabaja con una muestra de 53 empresas, considerando que estas son sus clientes; Encontrando, después del análisis, como fortalezas, que cuentan con un personal profesional capacitado, tienen a su disposición vehículos, instalaciones y su propio taller de mantenimiento. Luego, como debilidad, encuentran que carecen de una visión, misión y un planeamiento estratégico, además, encontrando una oportunidad importante en los clientes insatisfechos por la competencia. Como aporte final, presentan un cuadro, estableciendo objetivos, estrategias seleccionadas, actividades, indicadores, el área responsable, el tiempo y el costo. A pesar de contar con un análisis poco cuantitativo, este aporte, se convierte en un recurso interesante debido a que presenta una forma recomendable para realizar un análisis estratégico de una empresa de transporte.

Diana Reyes Flores (2015) en **Percepción de los trabajadores y clientes de la empresa de transportes DORA E.I.R.L sobre el servicio de atención al cliente**, que tiene como objetivo principal determinar la percepción de los trabajadores y clientes de la empresa de transportes Dora sobre el servicio de atención al cliente, cuya investigación es de naturaleza empírica no experimental, transversal, descriptiva, de diferencia de grupo, donde se trabaja considerando la dimensiones aportadas por Longemerker, Moore y Paliay, las cuales son la cultura de la empresa, el alineamiento con el cliente, solución de los problemas con el cliente, uso de la información del cliente, alcanzar al cliente, personal calificado y con facultades, trabajando con una muestra de 50 trabajadores y 157 clientes, usando la escala de Likert entre valores de 0 a 4, donde la

percepción de los trabajadores y los clientes sobre el servicio de atención al cliente es aceptable tanto en el indicador global como en el elaborado por las dimensiones antes mencionadas, ya que se obtiene en promedio una ponderación superior al 2.5 que es el referente de evaluación. Este aporte resulta significativo debido a que brinda una herramienta para la medición de la atención al cliente, como resultado de la percepción de los trabajadores y clientes, y más aún que es desarrollada en una empresa de transportes en Piura.

Dery Ramírez Chávez y Nilda León Villa (año 2013) en **Diseño del Portal Virtual Agenda Turística Piura**, tiene como objetivo principal formular una propuesta de difusión para el destino turístico región Piura mediante el diseño de una agenda turística de Piura, con la finalidad de dar a conocer nuestros recursos turísticos- culturales y captar visitas de turistas a nuestra región. Es una investigación exploratoria no experimental transversal que trabaja con información de la Dirección Regional de Comercio exterior y turismo de Piura (DIRCETUR-Piura) y de las municipalidades provinciales de las ocho provincias de la región, presentando al final de la investigación el modelo de la página web que contendrá toda la información turística de toda la región de Piura, sus lugares turísticos, gastronomía, hoteles, restaurantes así como los medios de transporte, siendo de utilidad esta investigación, debido a que brinda una información que describe el turismo en toda la región, tanto cualitativa como cuantitativamente.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Plan de Negocios**

#### **a) Definición**

“El plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación” K. Weinberguer (2009, 33), definición breve que hace énfasis en que debe ser redactado de manera clara y sencilla, pero a la vez precisa, es decir sin términos ni expresiones que dificulten el entendimiento y que sea exacta en su intención.

“Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio” G. Balanko (2015,6), expresión que lo define como un “instrumento” para lograr un propósito a través de un documento, siendo importante planificar cada aspecto del negocio, es decir cada área de la nueva empresa.

“Es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad” G. Balanko (2015,7), la importancia de esta definición, radica en el proceso de “capturar” y “comunicar” la dirección, es decir, afirma que esta se debe buscar y luego seleccionar, para, al ya estar definida, comunicarla a los otros interesados. La segunda parte de esta definición, culmina en un aspecto muy importante que, en sí, es la razón de ser del plan de negocio, demostrar que lo planificado va a ser sostenible a través del tiempo, definiendo la rentabilidad que se obtendrá y el cómo se hará a través de estrategias.

“Un plan de negocios es un documento escrito que sirve de guía para poner en funcionamiento una empresa y elaborarlo implica un proceso de análisis y planeación que requiere que todas sus etapas estén interrelacionadas” Franco (2013) citado por M.Chávez, M. Quevedo y E.Rivero (2016,13) “Un enfoque Contable y Financiero”. El aporte de esta definición es significativo, debido a que muestra que, para que la planificación sea coherente, es importante que las partes del plan de negocios estén relacionadas, es decir, que, al momento de elaborar o definir cada etapa, debe tenerse en cuenta, en forma panorámica, cómo se deben desarrollar las otras, o, si se pretende modificar alguna de estas partes, debe revisar el cambio que naturalmente se originará en las otras partes del plan.

Como aporte personal se define al Plan de negocios como un documento preciso y claro, que, a través del análisis y siguiendo un proceso ordenado, al ser cada una de sus etapas interdependientes entre sí, pretende organizar el funcionamiento de una empresa, definiendo la rentabilidad.



## **b) Naturaleza, razón o importancia**

“El plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido” Weinberguer (2009,33), la importancia radica en que, definiendo en el plan de negocios, el logro de los pequeños detalles que se consiguen día a día, va a ser posible cumplir con los objetivos trazados.

Por su parte G.Balanko (2015,3-4) propone que elaborar un plan de negocios detallado proporciona una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios, ya sea que su meta incluya:

1. Obtener financiamiento para empezar un negocio o ampliarlo
2. Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito
3. Identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio
4. Elaborar un plan para comprar un negocio.
5. Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro
6. Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio
7. Reorganizar para permitirse más tiempo lejos del negocio
8. Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad
9. Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos, así como apalancar las condiciones del mercado
10. Clarificar metas, objetivos y estrategias de una sociedad o corporación con múltiples directores.
11. Mejorar la eficiencia y administración de las operaciones

La elaboración del plan de negocio, depende muchas veces de la finalidad con la que se desarrolla, pues, a veces puede ser motivo personal, para clarificar cuentas, también para exponerlo ante los demás interesados que pueden obtener un beneficio, sea accionistas, inversionistas, socios, empleados, entre otros, también, como instrumento para buscar financiamiento o para corregir errores.

La importancia radica en que un plan nos permite sacar a la luz las fortalezas y debilidades de una empresa, permitiéndonos tener una visión del futuro de la empresa con los objetivos ya definidos. “Si no sabemos hacia dónde vamos,| terminaremos en otra parte”

La importancia de los planes de negocios para la organizaciones, está relacionado con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, sea en sus precios, en la calidad, las entregas a tiempo y al cumplir al detalle lo deseado por el cliente.

### **c) Utilidad del Plan de Negocios**

Los planes de negocios sirven para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además, como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa. Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. Weinberguer (2009,39-40)

**Para una empresa en marcha:** Muchas veces, se siente la necesidad de planificar en un negocio, cuando se encuentra en peligro de quebrar, o cuando, inexplicablemente, se obtienen pérdidas, al utilizar muchos recursos, pero en sí, así la empresa esté en su auge o etapa de florecimiento, sea que tenga mejores ingresos o se expanda a mayores dimensiones, es necesario realizar un plan general que enmarque las decisiones que tomamos diariamente, teniendo en cuenta que todo crecimiento no planificado ni controlado puede ser una causa de la quiebra de un negocio o la pérdida de oportunidades. Es importante aclarar que se debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente, debido a que los errores anteriores pueden influir en el nuevo cambio que se pretenda hacer, o en todo caso, separar los costos, dependiendo si el negocio tiene más sucursales, siendo fundamental, según los recursos utilizados, hacer un balance entre los beneficios obtenidos con el nuevo proyecto o cambio y el que anteriormente se obtenía. (Weinberguer, 2009)

### **Para una nueva empresa**

A diferencia de una empresa que ya funciona en el mercado, donde sus protagonistas ya tienen experiencia y conocen el mercado, el constituir una nueva empresa se convierte en un desafío mayor, debido a que prácticamente se inicia desde cero, por eso, es importante, desde el momento de definir la idea del negocio, determinar la viabilidad de esta, describiéndola de manera clara y precisa, que no se preste a ambigüedades, y luego, a través de un análisis exhaustivo del mercado y del macro entorno que rodeará al posible negocio, poder realizar un plan detallado de los objetivos que la empresa pretenderá alcanzar y las actividades que debe realizar para hacer esto posible. Es importante citar lo anunciado por Weinberguer (2009), donde asegura que “Este plan, en el futuro, se convertirá en un insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa”

#### **d) Procedimiento para desarrollar un plan de negocios**

Según Weinberguer, el plan de negocios se escribe, se modifica y vuelve a reescribir y su redacción debe ser de un enfoque de espiral, es decir, que cada vez que se tome una decisión en alguna parte, se debe hacer un reajuste en las otras partes del plan, como consecuencia de este cambio, debido, a que todas las etapas están interrelacionadas.

El orden en el que aparecen las partes del plan de negocios en el documento final no debe ser igual al que se usa para elaborarlo.

Haciendo una revisión de las estructuras que han propuesto los autores citados, se ha elaborado el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.1: Teorías propuestas**

Pedro Franco Concha	Karen Weinberguer	Greg Balanko Dickson
1. Análisis del Entorno 2. Estudio de mercado 3. Planeamiento estratégico	1. Descripción de la compañía 2. Análisis del entorno 3. Sondeo de mercado 4. Análisis de La Industria 5. Plan estratégico de la empresa	1. Análisis de La Industria 2. Análisis del mercado

4. Estructura de la empresa	6. Plan de Marketing	3. Productos y servicios
5. Plan de Marketing	7. Plan de Operaciones	4. Descripción de negocios
6. Plan de operaciones	8. Diseño de estructura y Plan de Recursos Humanos	5. Estrategia de marketing
7. Plan de recursos humanos	9. Plan Financiero	6. Operaciones y Administración
8. Plan financiero	10. Conclusiones y Recomendaciones	7. Plan Financiero
9. Responsabilidad social empresarial	11. Descripción del equipo gerencial de la empresa y la nueva unidad de negocio	8. Plan de Implementación
	12. Resumen Ejecutivo	9. Plan de Contingencia
		10. Resumen Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

La estructura que se siguió para la elaboración del Plan de Negocios de La Empresa de transporte en la ruta Piura- Máncora- Tumbes, fue la propuesta por Karen Weinberguer, debido a que permite, al inicio, establecer las características de la empresa a constituir, dando forma a la idea de negocio, además, de modo personal, se considera que es la más concisa, precisa y la más ordenada para realizar el análisis y la planificación para la constitución de la nueva empresa, aclarando que se consideraron aportes de los otros autores que son fundamentales para el análisis.

- **Identificación de la idea del negocio**

Pedro Concha, considera la identificación de la idea del negocio como el primer paso para comenzar con la elaboración del plan de negocios, donde considera que existen diferentes formas de generar esta idea, entre las que se encuentran:

1. Copiándola de alguien que haya tenido éxito y mejorándola
2. Combinando dos o más ideas en una nueva forma
3. Buscando debilidades de la competencia
4. Buscando un vacío en el mercado

5. Pensando en nuevas formas de hacer lo tradicional
6. Aplicando nuevas tecnologías.

Primero, aclara que se necesita que exista una lluvia de ideas, donde se escriben todas las ideas en mente por parte de la persona interesada en redactar un plan de negocio, luego, se inicia un proceso de depuración de ideas que se basa en tres criterios:

1. Potencial Rentabilidad
2. Interés del emprendedor
3. Impacto social que generaría

Posteriormente, se prosigue a realizar la evaluación de las ideas planteadas, en base a los siguientes límites:

1. Demanda
2. Potencial de crecimiento
3. Condiciones de competencia laborable
4. Creación de ventaja comparativa o competitiva.

Después, se prosigue a definir factores y subfactores de evaluación, cada uno, con su respectiva puntuación, claro está, que estos variarán dependiendo de la naturaleza del negocio.

**Cuadro 1.2: Idea del negocio**

Factor	Subfactor	Puntuación
Proveedores	Número de proveedores en el mercado	
	Acceso al crédito de los proveedores	
	Poder de negociación con los proveedores	
Mercado objetivo	Tamaño/número	
	Nivel socioeconómico	
	Poder adquisitivo	
Competidores	Número de competidores en el mercado	
	Participación en el mercado	

	Organización de la competencia	
Recursos Financieros	Acceso al crédito	
	Deudas o préstamos actuales	
	Inversión necesaria	

Fuente: Planes de Negocio: Una metodología alternativa Pedro Franco Concha (2014,30)

Guiándose de Pedro Franco, se concluye que para la definición de una idea de negocio y al haberla escogido entre muchas otras opciones, se debe seguir un proceso previo a la elaboración del plan de negocios, para evaluar anticipadamente la factibilidad de hacer realidad esta idea, haciendo posible que se ahorren muchos esfuerzos en vano al descubrir después que esta idea no era viable.

A continuación, se procederá a detallar cada una de las etapas del plan de negocios, según su proceso de elaboración:

- **Análisis del Entorno**

Se estudian los factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales que influirán en el desenvolvimiento de la empresa, convirtiéndose en oportunidades o amenazas.

Muestra los factores externos que están más allá del control del emprendedor, entre los que se encuentran; las tendencias de la industria, el ambiente competitivo, la composición de su mercado, el clima económico, las variaciones demográficas y la tecnología. Es fundamental, analizar si la industria es emergente, madura, está en decadencia o en reestructuración. Luego, al analizar el clima económico, se estudia la salud financiera de la industria, el desarrollo de las economías de escala, las lealtades del cliente y diferenciación, las estrategias de salida y la influencia de las regulaciones gubernamentales. G. Balanko (2015,23-37).

Según Pedro Franco Concha, el análisis del entorno, consta de tres fases, estas son:

- El análisis del ambiente externo
- Análisis de la industria
- Análisis del ambiente interno.

Para el ambiente externo, se definen seis factores básicos, los cuales, se analizan de la siguiente forma, clarificando que los elementos relevantes pueden variar, dependiendo de la naturaleza del negocio:

**Cuadro 1.3: Análisis Factores externos**

Factor	Elemento relevante	Análisis
Demográfico	Tamaño del público objetivo	
	Género de los clientes	
	Edad de los clientes	
	Distribución geográfica del público objetivo	
Económico	Marco económico general	
	Instituciones financieras existentes	
	Centralización de la economía	
	Evolución del tipo de cambio	
	Poder adquisitivo de consumidores	
Político/Legal	Estabilidad Política del país	
	Sistemas de partidos políticos	
	Apoyo del gobierno al sector	
	Normas contables y leyes específicas	
Sociocultural	Valores preponderantes en el sector	
	Normas implícitas de la sociedad	
	Comportamiento del consumidor	
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes	
	Avance físico	
	Nuevos medios para promoción	



	Nuevos métodos de contacto postventa	
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	
	Disponibilidad de recursos naturales	

Fuente: Planes de Negocio: Una metodología alternativa Pedro Franco (2014,51-52)

Para realizar el análisis de la industria, se siguen tres pasos; el primero, es ubicar la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) a la que pertenece la idea de negocio. El paso dos, es el método de determinación del entorno específico, donde en base a los criterios de funciones, tecnologías y clientes y apoyándose a detalles, se determina cuál es el competidor directo y los principales sustitutos y el tercer paso, es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales, son La rivalidad entre competidores actuales, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

El análisis del ambiente interno, se basa fundamentalmente en la ventaja competitiva, las áreas funcionales de la empresa y la cadena de valor. En la ventaja competitiva se busca una característica diferencial del producto o servicio ofrecido con respecto a la competencia, que debe ser apreciado por el cliente; luego, las áreas funcionales, que son aquellas en las que se realizan las actividades más importantes de la empresa, las cuales suelen ser en su mayoría recursos humanos, comercialización, producción y finanzas. Posteriormente, el análisis de la cadena de valor, que consiste esencialmente en el reconocimiento de las actividades primarias que directamente están relacionadas con la producción y comercialización del bien, generando valor y posibilitando una ventaja competitiva y las actividades secundarias o de soporte que sirven para ejecutar las actividades primarias. Como conclusión del análisis del entorno, se prosigue a diseñar el análisis FODA.

Es importante, definir la diferencia entre estos tres aspectos para, al ya conocer el dinamismo de aquellos que no podemos manejar, estar preparados para posibles eventualidades que puedan afectar a la empresa, conociendo a grandes rasgos, en esta

etapa, que es lo más fuerte dentro de la organización que podemos utilizar para diseñar las estrategias de competitividad.

- **Estudio de mercado**

El emprendedor, para tomar las mejores decisiones, necesita tener a su alcance información para disminuir riesgos y caminar acertadamente en el mercado, esta información, muchas veces no está definida aún y es necesario recurrir a instrumentos de recolección de información, tales como la entrevista, la encuesta y la guía de discusión de grupos de enfoque, donde se analizará esencialmente a los clientes, competidores y proveedores.

El análisis del mercado proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, así como la información del ambiente que influye en él, en donde se determina qué quieren comprar los clientes, cómo quieren comprarlo, cuáles son sus preferencias, cuál es el ingreso promedio de estos, determinar el nicho de mercado a atender. Luego, se identifican los competidores directos e indirectos, cuáles son sus fortalezas, debilidades, cómo compiten entre ellos. Posteriormente, se realiza una proyección de ventas, determinando el tamaño del mercado, claro está, ya habiendo segmentado el mercado.

Greg Balanko, recomienda recopilar información de la competencia a través de sus proveedores, empleados, clientes, llamarlos, ver su publicidad, revisar informes anuales, etc.

Pedro Franco, propone realizar el siguiente procedimiento para realizar un estudio de mercado efectivo:

Fase I: Diseño del plan			
1.- Definición y formulación del objeto de estudio	2.-Definición del Objetivo general de La investigación	3.- Diseño de la metodología	4.- Elaboración del cronograma



Fase II: Trabajo de campo		
1.-Preparación de la encuesta	2.- Prueba piloto (validación de la herramienta por utilizar)	3.- Trabajo de campo



Fase III: Análisis de La Información		
1.-Análisis de la información	2.- Elaboración de conclusiones	3.- Preparación del informe

**Figura 1.1: Procedimiento estudio de mercado**

Fuente: Planes de Negocio: Una metodología alternativa Pedro Franco (2014,84)

Apreciando el procedimiento, solo queda enfatizar que, en el primer paso en el trabajo de campo, aparte de la encuesta, también se puede utilizar guías de observación, formulario de entrevista o un focus group, según lo hayan definido en el diseño de la metodología

- **Planeamiento Estratégico**

Al ya conocer el mercado, es importante sentar las bases generales con las que la empresa va a contar al estar funcionando, antes de hacer la planificación por áreas o departamentos, a partir de la información antes obtenida, se comienzan a definir las principales estrategias que caracterizarán a la empresa y que sus integrantes deben conocer por completo.

Este planeamiento, debe tener esta estructura: Misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia empresarial y políticas y valores.

En la visión, se describe la posición que se espera que la empresa ocupe en el mediano y largo plazo, se responde a las preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Para quién lo haré?

La misión es el propósito general de la organización y sirve como guía para las actividades clave que realiza la empresa, además de recordar a toda la organización de concentrarse en todos los procesos y actividades que hacen diferente el producto o servicio.

Los objetivos son las metas que se pueden medir y lograr en un determinado plazo, sirviendo como indicadores del nivel de éxito que se desea lograr, midiendo el desempeño del éxito, siendo claros, específicos, realistas pero a la vez ambiciosos, expresados en números.

Las estrategias sirven para dirigir los esfuerzos de todas las áreas de la empresa hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización y sobrevivir en el tiempo. Esta se desarrollará en tres etapas; en la primera, se determinará estrategias competitivas genéricas, sea a través del liderazgo en costos, diferenciación o el enfoque; la segunda etapa es la estrategia de crecimiento, sea a través de la penetración de mercado, desarrollo de productos, de mercado o de diversificación y la tercera etapa es la estrategia de cooperación relacionada con las alianzas estratégicas con otras empresas.

Por último, las políticas y valores empresariales, relacionados con las normas específicas, protocolos o marcos de acción que una empresa establece para su funcionamiento; además de los valores que aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa y proveen pautas de comportamiento y actitud ante su labor diaria.

- **Plan de Marketing**

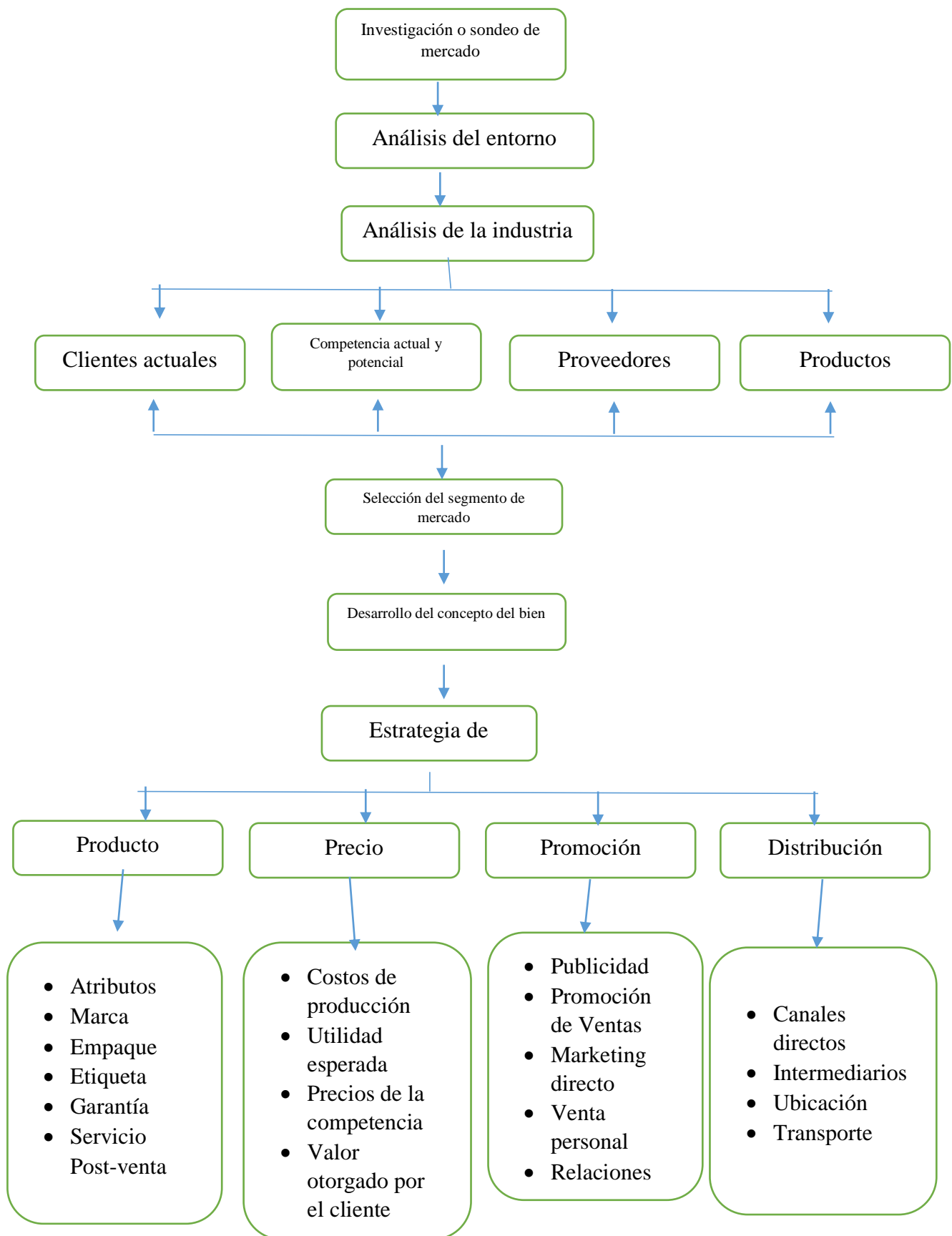
Comenzando con la planificación por áreas o departamentos, se debe tener en claro, después de realizado el sondeo de mercado, cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor para el cliente, cuál es su perfil de éste y su comportamiento, a la vez, tener definido las características de los competidores, el segmento de mercado a

atender y el número de potenciales clientes. Después se debe establecer los objetivos de marketing en base a este, diseñar la mezcla de marketing, donde se describe el producto, precio, plaza y promoción y finalmente se formula la estrategia de servicio al cliente o postventa y la estrategia de posicionamiento para ocupar un lugar importante en la mente del consumidor.

Greg Balanko desarrolla este plan en base a cinco pasos.

El primero de ellos, es identificar todos los mercados meta, donde se definen los clientes importantes, analizando sus características comunes, sus estilos de vida, ciclos de compra, psicografía o motivación intrínseca. El segundo paso es determinar la calidad de los mejores mercados meta, donde, a través de interrogantes, el autor define las necesidades del cliente, sus deseos, para descubrir sus emociones, percepciones y que atributos desea que tenga el producto o servicio. El tercer paso es identificar las herramientas, estrategias y métodos de marketing donde se determinan aspectos como la ubicación del negocio, proximidad de los competidores principales, los métodos de distribución, políticas de crédito, garantía de producto y servicio, modelos de venta y estrategias de fijación de precios. El cuarto paso es hacer la prueba de las estrategias y herramientas, donde se planificaría hacer una prueba piloto con personas cercanas o con un número reducido y representativo con respecto a lo antes planeado para descubrir si en realidad funciona, utilizando un correo o llamadas, boletín de prensa, después, se determinan las decisiones y estrategias de fijación de precios y las estrategias de venta. El quinto y definitivo paso es ejecutar la estrategia de marketing corrigiendo los errores de la prueba piloto, pero considerando que se trabajara con masas mayores.

Weinberguer propone un procedimiento explicado a través del siguiente gráfico:



**Figura 1.2: Proceso de plan de Marketing**

Fuente: Plan de negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, K. Weinberguer (2009,70)

Para empresa de servicio se adicionan tres “p” que son personas, procesos y proactividad o evidencia física

El plan de marketing, al igual que las otras etapas, forman parte de un todo, llegando a tener una naturaleza interdependiente, por lo que, como ha sido explicado anteriormente y según apoyado del gráfico de Weinberguer, todo inicia desde el análisis del entorno y estudio o sondeo de mercado para, al analizar esta información obtenida, caracterizar con fundamentos al cliente, a la competencia, proveedores y a los productos sustitutos que muchas veces son dejados de lado.

En base a este proceso, se procede a realizar la segmentación del mercado, identificando el nicho de mercado al cual se enfocaran el diseño de las estrategias de marketing, definiendo el producto o servicio, según las preferencias del cliente y las características que diferenciarían a la empresa en relación a la competencia, el precio, determinado según la combinación natural entre la oferta y la demanda del mercado o, en casos especiales, por la voluntad del mismo empresario, la forma de difusión y promoción del producto para darlo a conocer al mercado y atraer clientes, y la forma eficiente de hacer llegar o distribuir el bien o servicio para que llegue a manos del cliente en el momento y lugar exacto, definiéndose el marketing mix o 4 “p”, donde Weinberguer asegura que en el caso de una empresa de servicios también se debería incluir a las personas, procesos y proactividad o evidencia física

- **Plan de Operaciones**

La segunda área que se analizará y planificará es la de Operaciones, donde enfatiza en la importancia de contar con una infraestructura adecuada, ubicación conveniente y un sistema eficiente de producción y distribución. Al igual que en el plan de Marketing, se establecen los objetivos, que son los de operaciones, que se establecen en función de la demanda obtenida y a la capacidad de producción disponible, después se establecen las actividades previas al inicio de la producción, donde se realiza el diseño y prueba del producto o servicio, los aspectos técnicos del producto o servicio, determinación de la ubicación de la empresa, diseño y distribución de las instalaciones.



Luego, se define el proceso de producción del bien o servicio, donde se diseña el flujograma de proceso, se definen los estándares de calidad a seguir y factores críticos para cumplir con los procesos y estándares de calidad establecidos.

Balanko asegura que el área de operaciones, muchas veces es el área menos tomada en cuenta por el emprendedor para planificar, aun cuando se pasa mucho tiempo en estas, debido a que el emprendedor supone que ya conoce estos aspectos debido a su familiaridad, pero puede ser un punto de quiebre o la razón de fracaso sino se le da la debida importancia.

El mismo autor define estos componentes del plan de operaciones y administración:

1.- La situación actual: Presentará de manera breve todos los esfuerzos y logros obtenidos hasta ahora, de maquinaria o equipo que se tenga a disposición.

2.- La ubicación: Deberá ofrecer el fácil acceso a clientes, proveedores y trabajadores.

3.- Las instalaciones: Se referirá a la forma de utilizar el espacio internamente del local o edificio para maximizar la eficiencia del trabajo.

4.- Los procesos y procedimientos: Son un aspecto clave para ofrecerle al cliente un bien diferenciado, formándose la cadena de valor agregado.

5.- Las compras: Se determinará la relación con los proveedores, cantidades, contratos con periodos definidos, modos de entrega, de pago, etc.

6.- Administración del inventario: Dependerá de la necesidad de contar con almacenes, sistemas y procesos a utilizar.

Pedro Franco, brinda un aporte muy interesante para definir puntos clave según la naturaleza del negocio, en los que se debe enfocar a lo largo del plan de operaciones que se basa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.4: Puntos clave Plan de Operaciones**

Aspecto	Puntos clave	Ponderación interna	Coefficiente de importancia	Total
Costos	Generar economías de escala y reducir costos unitarios	0.6	3	1.8
	Reducir Costos de Almacenamiento	0.1	1	0.1
	Ofrecer precios más bajos	0.3	2	0.6
Calidad	Brindar productos de alta calidad	0.7	3	2.1
	Reducir número de quejas o reclamos	0.1	1	0.1
	Eliminar errores para reducir costos	0.2	2	0.4
Flexibilidad	Ofrecer una mayor variedad de productos	0.65	3	1.95
	Tener procesos flexibles que se adapten a cambios en la demanda	0.2	1	0.2
	Capacidad para cambiar de giro en caso sea necesario	0.15	1	0.15
Tiempos de entrega	Puntualidad y oportunidad en la entrega	0.55	3	1.65
	Estandarización de tiempos	0.1	1	0.1
	Estado del producto entregado	0.35	2	0.7

Fuente: Planes de Negocios. Una metodología alternativa (2014,186)

La importancia de este proceso, radica en enfocar los esfuerzos y las estrategias en los aspectos o puntos clave, como lo nombra Pedro Franco, que son vitales en la empresa, pues, en estos se destinarían los mayores recursos, claro está, que esta designación de puntos, la definirá la personas que desarrolla el plan de negocios, al ya haber estudiado el mercado, la industria y habiendo caracterizado al cliente para definir el plan de marketing. Es sustancial delimitar y poner al margen aquellos puntos, cuya realización es de poca importancia, al que se le puede destinar una cantidad de recursos innecesarios, que en sí se le pueden brindar a los de mayor relevancia.

- **Plan de Recursos Humanos**

En el diseño de estructura y Plan de Recursos Humanos, se diseñan los manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones para controlar las acciones de la empresa, también el organigrama, que dependerá del tipo de empresa por constituir. Luego, se prosigue a diseñar las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del

personal, las estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal, las de motivación y desarrollo del personal y las políticas de remuneraciones y compensaciones.

En esencia, según lo señalado por Weinberguer, un plan de recursos humanos debe contener:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. Los cargos que serán permanentes en la empresa.
4. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
5. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
6. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
7. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
8. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Como primer paso, Pedro Franco nos recomienda definir los objetivos del área de recursos humanos, proponiéndonos tres clases de objetivos:

### **Objetivos explícitos**

1. Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización
2. Retener a los empleados deseables
3. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

### **Objetivos implícitos**

1. Mejora de la productividad
2. Mejora de la calidad de vida en el trabajo
3. Cumplimiento de la legislación

### **Objetivos a largo plazo:**

1. Rentabilidad
2. Competitividad
3. Incremento del valor de la empresa
4. Eficiencia y eficacia de la organización

Al definir objetivos, se traza el punto hacia donde se quiere llegar, y a través de este, se reunirán todos los medios para conseguir lo planeado, en este paso, es donde se inicia el éxito o fracaso y pues en todas las etapas se deben definir objetivos que vayan de la mano con los objetivos estratégicos de la empresa, no deben desviar hacia otros caminos, por lo tanto, según Pedro Franco, considera que el buscar y seleccionar a las personas idóneas que cooperen con las iniciativas (objetivos explícitos), naturalmente, traerán consigo lograr objetivos que se cumplirán, solo al ya haberlo hecho con los anteriormente explicados, es decir, que si ya seleccionaste a los colaboradores idóneos, los motivas y los ayudas a mejorar, entonces, sin esfuerzo alguno, mejorará la productividad, la calidad de vida y se cumplirá con lo normado, haciendo posible, de esta manera, conseguir objetivos a largo plazo.

Luego, señalando al manual de funciones, Weinberguer nos propone que, este debe contener estos aspectos básicos:

1. La descripción del puesto.
2. Los objetivos o la misión del puesto.
3. A qué área pertenece o de quién depende.
4. Las funciones que desempeña.
5. Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

Este aporte es breve y preciso, considerando caracterizar el puesto y describir cuales son los aspectos claves para que los colaboradores puedan estar en la capacidad de contribuir para ir tras el mismo objetivo en la empresa.

Después de definir las funciones, se procede a desarrollar las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal; en primer lugar, el reclutamiento puede ser externo, donde se buscan colaboradores fuera de la empresa; esta, es la más apropiada para las empresas que recién inician y el reclutamiento interno, donde se busca ocupar el puesto con personas que laboran dentro de la organización, funcionando muchas veces, como motivación debido a la competencia que se genera entre los colaboradores para alcanzar a ocupar un puesto deseado.

Para el reclutamiento, se recurren a medios como el periódico, radio, televisión, internet, avisos en universidades o portales de trabajo, etc. La selección se basa en la evaluación de los candidatos que se presentan a través de la revisión de su curriculum, la entrevista personal, evaluación psicológica y otros procedimientos según el criterio del dueño. Finalmente, el candidato seleccionado firma el contrato según lo pactado anteriormente en la convocatoria o añadido en ese momento de la firma.

Posteriormente se continúa con los procesos de inducción, capacitación y evaluación del personal donde se le prepara al trabajador para que se inserte en las actividades de la empresa y se les induce a relacionarse con sus compañeros de trabajo, fijando normas de comportamiento, explicando la dinámica y el modo de comunicación utilizado. Se fijan el modo de motivación, compensación, castigo y actividades que permitan interactuar a los colaboradores.

Revisando la realidad en el país, se mostrará los derechos laborales de la micro y pequeña empresa, explicado en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.5: Derecho de los trabajadores de la micro y pequeña empresa**

<b>Derechos laborales</b>	<b>Trabajadores microempresa</b>	<b>Trabajadores pequeña empresa</b>
<b>Indemnización por despido injustificado</b>	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias	20 remuneraciones diarias por cada años completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias
<b>Cobertura de seguridad social a través del EsSalud</b>	Cobertura de seguridad social en salud a través del Seguro integral de salud. El costo será subsidiado parcialmente por el estado (50%)	Cobertura de seguridad social en salud a través del EsSalud
<b>Gratificación</b>	No aplica	Dos gratificaciones, por Fiestas Patrias y Navidad, cada una equivalente a media remuneración.

<b>Compensación por tiempo de servicio (CTS)</b>	No aplica	15 remuneraciones por un año completo de servicio, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
<b>Seguro de vida</b>	No aplica	Los beneficios establecidos para el régimen general
<b>Utilidades</b>	No aplica	Los beneficios establecidos para el régimen general
<b>Indemnización por vacaciones no gozadas</b>	Los beneficios establecidos por el Régimen Laboral General, con base en un periodo de 15 días de vacaciones no gozadas.	
<b>Asignación familiar</b>	No aplica	
<b>Remuneración mínima vital</b>	Remuneración mínima vital como mínimo.	
<b>Jornada máxima laboral</b>	Un total de 8 horas diarias y 24 horas semanales.	
<b>Descanso semanal</b>	Un total de 24 horas consecutivas semanales.	
<b>Descanso vacacional</b>	Un total de 15 días calendario por cada año completo de servicios	
<b>Descanso días feriados</b>	Tratamiento según lo previsto en el Régimen Laboral General.	

Fuente: Texto Único Ordenado de La Ley del Impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial (D.S 013-2013-Produce)

Obtenido del libro Planes de Negocio: Un enfoque Contable y financiero. Chávez, Quevedo, Rivero (2016,102)

## Plan Financiero

Al ya tener todo preparado en términos cualitativos en el plan, sea estrategias, normas, funciones, toma de decisiones, es necesario recoger los datos cuantitativos de todo lo planificado, es decir se tienen que recoger los gastos y los ingresos que se generan en cada etapa del plan para organizarlos y elaborar informes contables y económicos que permitan conocer, si realmente la idea de negocio, en sí, ha beneficiado económicamente a los involucrados y si es sustentable a largo del tiempo identificando la rentabilidad del negocio; todo esto, se desarrolla en el Plan Financiero.

En el Plan Financiero, donde se recogen los costos de todas las partes antes explicadas, primero recoge la historia financiera de la empresa, en caso de ser una en funcionamiento, luego se incide en los datos, supuestos y políticas económicas y financieras para iniciar con el análisis de costos, donde, a través de este, se llega a determinar el punto de equilibrio y posteriormente, definir la inversión inicial, el capital de trabajo, las fuentes de financiamiento.

El paso siguiente es la proyección del flujo de caja, que muestra todos los ingresos y egresos presentes y futuros que tendrá la empresa, en la que finalmente se obtendrá un flujo que representa la liquidez de la empresa por un determinado periodo de tiempo. Para elaborar el flujo de caja es recomendable trabajar con los siguientes presupuestos:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción.
3. Presupuesto de materiales directos.
4. Presupuesto de mano de obra directa.
5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
6. Presupuesto de costos administrativos y de comercialización.
7. Inversión inicial.
8. tabla de amortización de préstamos.

El siguiente paso, dentro del análisis financiero es el análisis de rentabilidad, donde los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son la relación Beneficio Costo que deberá ser mayor a 1, La tasa Interna de Retorno que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado y el valor Actual Neto que debe ser positivo.

Consecuentemente, se prepara el Estado de Ganancias y Pérdidas y El Balance General proyectado de la empresa en su conjunto, donde se explicará la forma de financiamiento para adquirir los activos e inversiones. Finalmente, se concluye el plan financiero con el análisis de sensibilidad, donde, a través de supuestos, se construyen diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros; para observar la intensidad en los cambios producidos al variar un factor clave.

- **Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es una presentación muy breve de los aspectos más importantes del plan de negocios, muchas veces es la primera y única parte que se lee, por lo que, a medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y le motive a seguir conociendo más sobre el posible negocio, entonces, lo atraerá a este, a apostar por el nuevo proyecto.

En este se debe redactar de forma clara el perfil de la empresa, la razón social, aspectos claves de los planes por áreas y los resultados económicos y financieros que demuestren que es conveniente invertir en esta nueva idea.

Se comunica la viabilidad de una idea que se debe redactar cuando el plan de negocios está casi completo, se recomienda tener en mente quién lo va a leer, pues, un banquero buscará información diferente a la de un inversionista o de un proveedor, donde se definen dos grupos de personas para quienes se necesitará ajustar el plan de negocios: la audiencia externa y la interna. En la interna, están incluidos los socios, empleados y en la externa; los banqueros, inversionistas de capital de riesgo, firmas de clasificación crediticia y vendedores.

#### **e) Oportunidad para desarrollar el plan de negocios**

La alta tasa de desempleo y la inestabilidad laboral que existe en el entorno, muchas veces deja en el aire a muchas personas que tienen obligaciones sean como estudiantes, hijos o padres de familias. Al no tener una fuente de ingresos como empleado, muchas veces las personas deciden generar sus propias formas de obtener dinero.

Consecuentemente, ponen en marcha su propio negocio, sin muchas veces tener un plan que los sostenga y les permita mantenerse en el mercado por mucho tiempo, sea por haber quebrado o porque el bien o servicio ofrecido no satisfacen al cliente, no cubre sus expectativas o no se obtienen las ganancias deseadas, entonces, es ahí donde se siente la necesidad de diseñar un plan de negocios.



El primer paso para triunfar en los negocios, es creer en poder hacerlo y desear ser un emprendedor.

El protagonista principal en un plan de negocios, es sin duda, el emprendedor, quién, internamente, debe tener una pasión muy intensa y un entusiasmo notable por lo que hace, además de tener una gran visión a futuro y habilidades desarrolladas, para así, estar en la capacidad de detectar oportunidades, innovar, luchar frente a los inconvenientes del entorno y adaptarse a los cambios, además de dirigir y lo más importante, que es tomar sus propias decisiones, muchas veces tomando riesgos, pero eso sí conociéndolos.

Luego que el empresario conozca sus fortalezas y detecte una oportunidad o a través del análisis de su entorno identifique una necesidad colectiva, entonces selecciona una idea de negocio, que sólo no va a poder hacer realidad, lo determinante será buscar personas que confíen en su proyecto y que esté dispuesto a comenzar desde abajo, junto al emprendedor, pues los recursos materiales, financieros y tecnológicos son difíciles de conseguir, pero lo es aún más si no hay personas confiables que apuesten por ti y que te acompañen en el desarrollo del negocio, más aún en los inicios, donde la incertidumbre es mayor.

Entonces, al ya definir su idea de negocio y convencerse de que esta si puede generar resultados de provecho, habiéndolo examinado detenidamente y confiada a las personas de su entorno, es cuando, buscando a las personas que se comprometan a acompañarlo y sean de la confianza del emprendedor, esta es la oportunidad para comenzar a elaborar un plan de negocios.

La otra situación que se puede manifestar es el deseo de hacer resurgir un negocio existente con peligro de quebrar, que obtiene pérdidas inesperadas, que está perdiendo demanda o siendo superada por la competencia, entonces, lo recomendable es hacer un análisis interno o una reingeniería para, al definir las causas, entonces, ya planificar el resurgimiento del negocio.

Otras oportunidades para hacer un plan de negocios es la necesidad de expandirse o crecer a otros mercados, insertar nuevos productos, rediseñar un producto, adquirir nuevos activos, abrir nuevas sucursales, la necesidad de cambiar de estrategia y ver sus efectos contables o financieros, adquirir financiamiento, atraer socios, inversionistas, entre otras.

### **1.2.2 Transporte turístico**

#### **a) Definición**

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura, en su base legal lo define como “el transporte especial de personas que tiene por objeto el traslado de turistas, por vía terrestre, hacia los centros de interés turístico y viceversa con el fin de posibilitar el disfrute de sus atractivos” Esta definición está relacionada y limitada a la función de este ministerio donde su mayor control se encuentra en el transporte terrestre, debido a que es el más utilizado en el país para movilizar a los turistas y hacer posible que disfruten de los atractivos.

“Es el elemento o recurso que forma la base de distribución geográfica que obedece a los movimientos turísticos, llámense éstos, turismo receptivo, emisivo o interno que permiten al turista desplazarse desde su lugar de origen al lugar de destino, cuya finalidad es disfrutar del atractivo que motivó el viaje ,pudiendo ser acuáticos, terrestres, aéreos o espaciales. (Juan Baca, 2013). Lo define como un elemento o un medio que permite distribuir a las personas en los territorios, según la disponibilidad y voluntad de las personas de ir de un lugar a otro.

“Es el que está conformado por el conjunto de empresas mercantiles públicas o privadas que poseen una infraestructura y unos bienes de equipo para transportar o trasladar personas, equipajes y mercancías de un lugar a otro” Álvarez, Campana, Cirino y Uranga (Transporte turístico, 10), relacionándolo con las empresas las cuáles deberían tener una infraestructura y los equipos para ofrecer el servicio turístico y tener la capacidad de movilizar a los pasajeros.

Como aporte personal, se define al transporte turístico como aquel medio que permite a las personas conocer lugares nuevos, movilizándolos a un punto de destino que desean conocer, brindándoles la seguridad y comodidad de no extraviarse en el trayecto y que además sirva de guía para que los turistas conozcan el lugar visitado.

## **b) Naturaleza, razón o importancia**

Tanto el turismo como el transporte pasan a ser complementarios debido a que la falta de uno de ellos hace inútil la existencia del otro, por lo que un lugar puede ser muy atractivo turísticamente pero no podrá desarrollarse como zona turística si carece de infraestructura y no es accesible para medios de transporte. A la vez la creciente demanda turística, brinda una oportunidad importante para el funcionamiento de las empresas de transporte, potenciándolas y exigiéndoles que mejoren su calidad de servicio para satisfacer las expectativas de los visitantes, asimismo con el precio, para diferenciarse de la competencia. Por ejemplo en Piura, exactamente en la provincia de Ayabaca existe un lugar histórico llamado Aypate, que es denominada la segunda ciudadela inca después de Machu Picchu, este es muy hermoso y su naturaleza es impresionante con un valor histórico asombroso pero como no existe medios de transporte hasta este punto, al menos de manera formal, este es poco visitado y conocido y por consiguiente poco recomendado, perdiendo una gran oportunidad esta provincia de obtener ingresos derivados del turismo.

Este se convierte en un punto definitivo para el desarrollo del turismo, pues, muchas veces para conocer lugares amplios y de largo recorrido, se hace complicado y físicamente fatigable el visitarlo a pie, o para llegar a otro punto atractivo, se hace necesario el transporte, sea que la distancia sea larga o que cobije a los turistas del frío o de otro clima indeseable. En la región, se puede nombrar el caso de Canchaque, que tiene muchos lugares atractivos dentro de su territorio pero que quedan distanciados entre sí, necesitando el uso de un vehículo para poder conocer más de un lugar.

Muchas veces, la incomodidad o maltrato que ofrece un servicio de transporte puede arruinar la experiencia de un buen viaje, aun así que el lugar de visita sea atractivo.

## **c) Utilidad del Transporte turístico**

El transporte turístico ha ido evolucionando junto con las tecnologías y aportes de la humanidad. Al inicio, el transporte sólo se desarrollaba para fines de sobrevivencia o para el desarrollo de negocios, después cuando la capacidad adquisitiva ha ido mejorando,

las personas han estado en la posibilidad de viajar por placer o por conocer nuevos lugares. El transporte turístico puede desarrollarse de las siguientes maneras:

- a) Transporte aéreo: Aquel desarrollado en el aire que permite trasladar a las personas mayores trayectos, de distancias lejanas y en menos tiempo, considerado el más importante para el desarrollo del turismo internacional. Es el medio de transporte más costoso y a veces limitado de conseguir dependiendo del lugar donde se desarrolle, además de tener un límite de capacidad menor de mercancías.

Se pueden realizar a través de vuelos regulares, donde el horario, el itinerario y la programación ya están definidos, repitiéndose continuamente y también a través de vuelos chárter que son irregulares y fletados por entidades sean tour operadores, ofreciendo el servicio en forma ocasional, sin ajustarse a ningún horario establecido y sin recorrido fijo ya definido, pudiendo estar sometidas a un contrato de flete, definiéndolo en el momento de su contratación por particulares o Agencias de Viajes.

- b) Transporte terrestre: Es aquel que moviliza a las personas por vía terrestre, a través de diferentes modalidades, que a comparación del transporte aéreo tiene un menor alcance de recorrido, pero que tiene la capacidad de llegar a cualquier punto que el pasajero desee llegar, no necesariamente un aeropuerto. Se caracteriza por ser muy diversificado, sea por su capacidad de asientos como de su recorrido que incluye a ferrocarriles, taxis, combis, minivans, buses o camiones y trenes. Además de la posibilidad de desarrollarse tanto formal como informalmente.
- c) Transporte acuático: Aquel que se desarrolla por vía acuática pudiendo ser marítima, lacustre o fluvial, pudiendo recorrer cortos y largos trayectos según el tipo de vehículo que se utiliza y la capacidad de personas que desplaza. Se encuentran desde las pequeñas lanchas o botes que permiten recorrer pequeños lagos o ríos para avistar paisajes, incluso en las playas para observar puntos atractivos cerca de las orillas, hasta las grandes embarcaciones conformadas

por los cruceros, transbordadores y embarcaciones deportivas y de recreo que ofrecen una estadía paradisiaca dentro de sus instalaciones y un servicio exclusivo, que al menos intente competir con los vuelos comerciales y turísticos que ofrecen mayores beneficios relacionados a la velocidad y mayor desplazamiento

- d) Transporte subterráneo: Recientemente iniciado, permite desplazarse a mayor velocidad y sin ningún obstáculo que lo atravesase, que permite transportarse por debajo de la tierra. Desarrollado con mayor incidencia en países desarrollados.
- e) Transporte subacuático: Escasamente practicado y presente en algunos proyectos, aún en planificación que permite desplazarse por debajo de los océanos a una velocidad impresionante solo desarrollado en países potencialmente desarrollados y con una tecnología de punta.

#### **d) Desarrollo del Transporte turístico**

El transporte turístico varía mucho dependiendo de la región en la que se desarrolla, sea por la normativa presente, los trámites documentarios, el trato a los turistas que es afectado por la relación entre países, a veces enemistados por antiguas guerras o discordias aún presentes, además de considerar la seguridad, la coyuntura social, política y económica.

- **Variables del Transporte**

Las variables físicas conformadas por los factores geográficos, climáticos, la flora y fauna del lugar que son determinantes para considerar los atractivos dentro de una región, además de considerar su localización, es decir su accesibilidad para la llegada y estadía de los visitantes.

Las variables de logística, donde es determinante la presencia de empresas de turismo serias y que ofrezcan un buen servicio, además de su grado de concentración y desconcentración.

La situación normativa, conformada por las distintas leyes que regulan el desarrollo del transporte y turismo, el apoyo del gobierno y del sector privado además de los acuerdos entre países existentes, sea para el libre ingreso de extranjeros o circulación de bienes, además de la coyuntura presente.

El aspecto financiero, relacionado a la infraestructura económica presente en el lugar, la inversión existente en el sector además del apoyo y facilidades que tienen las personas que laboran en este, sean de emprendimiento o de la existencia de puertos, terminales terrestres, aeropuertos, carreteras en buena condición, etc.

La variable cultural, relacionada a las características perennes y comunes de los habitantes de una región, sea por sus tradiciones y costumbres, su comida, su forma de relacionarse con otras culturas, su idioma, idiosincrasia, siendo importante que acepten diferentes formas de vida y traten amablemente a los extranjeros.

- **Estructura de una red de transporte**

Álvarez, Campana, Cirino y Uranga (2012) definen tres aspectos fundamentales para la comprensión de los fenómenos de desarrollo turístico. Estos son la red, el territorio turístico y el territorio en red

La red está constituida por un conjunto de objetos interconectados, es decir una articulación de nodos y flujos a través de determinadas vías, conformando el sistema de transporte que está definido por las vías, líneas, puntos, nudos, rutas, flujos y vehículos.

El territorio en red, es en otro nivel de análisis, espacialmente discontinuo, segmentado, dinámico (con diversos grados de movilidad) y más susceptible a superposiciones. Por ejemplo, el distrito de Sullana se convierte en un punto de intersección entre varios vías o caminos, pues, llegando a este punto, puedes pasar para Piura, Talara o Ayabaca, siendo susceptible a superposiciones en el caso que se desee cambiar de rutas o punto de destino.

Por último, se encuentra El territorio turístico, que influye notablemente en la práctica del turismo, donde se pueden reconocer tres tipos de lugares: de origen, de destino y de tránsito. Este último, desempeña la función de conector (rutas aéreas, viales, marítimas, ferroviarias) entre el punto de partida y el lugar de llegada. Por ejemplo, para llegar a las playas, Piura se convierte en lugar de tránsito al ser el medio para llegar de cualquier ciudad del Perú hasta estas, pues la mayoría de visitantes, tienen que hacer un parada para tomar otro vehículo para llegar al punto deseado, al igual que sucede con Lima para aquellas personas de otros países que deseen ir a Machu Picchu que tienen que hacer una parada obligada en esta ciudad, al sólo existir un aeropuerto internacional en el país, situación que cambiaría sólo si llegan por vía terrestre directamente a Cuzco.

#### **e) Oportunidad del Transporte turístico**

El turismo es una actividad económica que hoy en día se encuentra en una etapa de florecimiento, ya que está apoyada de la tecnología desarrollada en el transporte y las comunicaciones, muchas veces generando empleo y mayores ingresos a las regiones. El turismo es una actividad que está definida por la combinación y desarrollo de otras actividades que según su funcionamiento permitirá que esta se desarrolle de forma idónea, pues no se puede hablar de turismo, sin antes mencionar el servicio ofrecido por los hoteles, las empresas de transporte y los restaurantes.

En esta investigación, se abarca el transporte turístico que lógicamente dependerá del desenvolvimiento del turismo.

El momento idóneo para el desarrollo del transporte turístico están caracterizadas por las variables antes mencionadas, pero en específico es conveniente desarrollar este en las siguientes situaciones:

- No exista crisis económica regional o mundial debido a que disminuye el ingreso económico de los potenciales visitantes o en el caso de la devaluación de su moneda.
- No exista amenaza alguna de un fenómeno geográfico o climático que dificulte el desarrollo del turismo en una región

- Presencia de una adecuada infraestructura de transporte tales como aeropuertos, puertos, terminales terrestres, carreteras en buen estado y señalizadas.
- Existencia de agencias de turismo que ofrezcan una buena logística para servir a los visitantes
- Seguridad y buen trato a los extranjeros

### **1.3.- MARCO LEGAL**

La autorización para el servicio de transporte especial de personas tiene una vigencia de 10 años, teniendo como base legal (sea para transporte turístico o de trabajadores)

- La Ley N° 27181 (08.10.99), Ley general del transporte y tránsito terrestre; literal d) del artículo 23°
- D.S N°017-2009- MTC (22.04.2009), reglamento nacional de Administración del transporte, Art 7°,23°,38° inc 38.1.5.4 y 52° inc 52.4
- Resolución ministerial N° 926-2008-MTC/01, Relación de procedimientos administrativos a cargo de las Direcciones Regionales Sectoriales de Transportes y comunicaciones (29.12.08) N°41 Y 46

Para el servicio de transporte turístico, se presenta una solicitud bajo la forma de declaración jurada dirigida al director regional de transportes y comunicaciones indicando razón o denominación social, número del registro único del contribuyente, documento de identidad y domicilio del representante legal y número de partida de inscripción registral del transportista solicitante y de las facultades del representante legal en caso de ser persona jurídica y relación de conductores que solicita habilitar (especificar la modalidad del servicio, dirección electrónica)



## 2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1. Realidad Problemática

La problemática de la investigación se basará en el entorno que rodea al transporte en esta región, sea como el desarrollo de las empresas que ofrecen este servicio, así como del número de turistas que llegan a esta región.

En primera instancia, se observará las variaciones de la llegada de los turistas a las regiones de Piura y Tumbes en los últimos años, pues la nueva empresa también tendrá clientes potenciales en la otra región tanto nacionales como internacionales, considerando el último semestre transcurrido del que se tiene información, que es desde enero hasta julio del 2016.

**Cuadro 2.1: Número de Turistas de Piura y Tumbes**

Llegadas		2010	2011	2012	2013	2014	2015	Ene-Jul 2015	Ene-Jul 2016	Variación % 2016 a 2015
P i u r a	Nac	685, 268	821, 975	989,688	1, 090, 212	1, 032 ,548	107,9667	614, 563	589, 579	- 4,1%
	Extr	47, 252	64, 230	66, 934	73, 113	97, 094	78,327	48, 598	47, 284	- 2,7%
	<b>total</b>	<b>732, 520</b>	<b>886, 205</b>	<b>1 ,056 622</b>	<b>1, 163 325</b>	<b>1,129, 642</b>	<b>1, 157, 994</b>	<b>663, 161</b>	<b>636, 863</b>	<b>-4%</b>
T u m b e s	Nac	133, 778	143, 235	140, 970	190, 722	256 ,866	263, 133	148, 695	161, 807	8,8%
	Extr	16, 220	18, 959	16, 977	36, 335	51, 587	57, 405	31, 733	25, 847	18,5%
	<b>total</b>	<b>149, 998</b>	<b>162, 194</b>	<b>157 ,947</b>	<b>227, 057</b>	<b>308, 453</b>	<b>320, 538</b>	<b>180, 428</b>	<b>187, 654</b>	<b>4 %</b>

Fuente: MINCETUR (2016). Elaboración propia

Como se puede observar, la llegada de visitantes nacionales es mucho mayor y determinante que la de extranjeros en todos los años. Pues, los visitantes nacionales conforman el 90,87% y los extranjeros el 9,13%, además que a Piura llegan mayor número de visitantes en relación de Tumbes, conformando el 78,3% y 21, 7% respectivamente de la totalidad, porcentajes extraídos del último año culminado que es el 2015.

Comparando la cifra actual con la del 2010, se observa que ha aumentado notablemente, sin embargo, durante el trayecto de los años de transición, han existido unos altibajos, pues en Piura, en el total de visitantes, solo existe incremento hasta el año 2013; en el siguiente año, desciende una pequeña cantidad y en el 2015, se vuelve a incrementar, pero sin alcanzar lo notificado en el 2013, que es la cantidad máxima alcanzada. En Tumbes, la realidad es diferente, pues a partir del año 2013 se incrementan las visitas a esta región.

El número de visitantes extranjeros en ambas ciudades, están incrementando año a año, a excepción del año 2015 en Piura y el 2012 en Tumbes; sin embargo, no se puede decir lo mismo de los visitantes nacionales que presentan mayor número de altibajos, pues en Piura no se ha podido superar lo alcanzado en el 2013 y en Tumbes, solo en el 2012, hubo una caída, luego la cifra se ha despegado hacia arriba.

Ya enfocándose en lo medido en los primeros siete meses del año pasado y de este que está transcurriendo, el total de visitas, muestra en ambas regiones realidades proporcionalmente inversas, pues, mientras que en Piura hay una variación negativa del 4%, en Tumbes, la variación es positiva en el mismo porcentaje, aunque, lógicamente en Piura, hay una diferencia abismal en las visitas a comparación de Tumbes.

Tanto la llegada de visitas nacionales como extranjeras están directamente relacionados con el total de las visitas registradas en cada departamento, pues mientras los dos tipos de visitantes se reducen en Piura, en Tumbes aumentan ambas, la diferencia es que el porcentaje de reducción en Piura es menor al 5% y en Tumbes, el porcentaje de aumento es mayor al 8%.

Realizando un análisis del cuadro, se define que existe un incremento del 68% de la visita a ambas regiones, tomando en cuenta como año base el año 2010 y comparándolo con lo mostrado en el 2015, denotando una mayor demanda para ofrecer el servicio, y siguiendo la tendencia, va a seguir aumentando para los años venideros, mostrando una oportunidad importante de desarrollar la actividad del transporte.

A continuación, se presentará un cuadro donde se mostrará a las empresas de transporte turístico que han ido apareciendo en estos últimos años en la región de Piura, con el número de vehículos que tiene a su disposición y la fecha de autorización que es emitida por La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura, aclarando que el permiso de autorización dura 10 años.

**Cuadro 2.2: Empresas de transporte**

Empresas para el servicio de transporte especial turístico		
Empresa de Transportes	N° DE VEHÍCULOS	Fecha de autorización
Empresa de transportes “Canechi tours” s.a.c	1	02/08/2011
Empresa de servicio de turismo “Servitours s.r.l	24	29/08/2012
Empresa de transportes “Shaday Adonay” e.i.r.l	5	20/11/2012
Empresa estación de servicio “San José” s.a.c	6	13/12/2012
Empresa de Transportes turístico “Cocomar” s.a.c	4	28/12/2012
Empresa “Norteño tours” s.a.c	1	21/01/2013
Empresa “Lida tours” e.i.r.l	6	31/01/2013
Empresa de transprtes y servicios turísticos “Aventuras y destinos tours “ s.a.c	2	09/08/2013
Marco Antonio Lama Flores	1	23/09/2013
Empresa taxi beach piura e.i.r.l	1	03/12/2013
Empresa Km 21 s.r.l	1	24/01/2014
Empresa “servicios turísticos “servimancora” s.a.c	11	05/03/2014
Empresa de transportes A.l hoteles y viajes s.a.c	2	02/05/2014
Empresa de transportes Nayumi del norte e.i.r.l	5	30/05/2014
E.T y turismo transfonterizo Hnos rosillo s.r.l	5	02/06/2014
Empresa mi caña transport s.a.c	4	24/10/2014
Empresa taxi turístico San José s.a.c	1	14/01/2015
Empresa vicus renta car e.i.r.l	4	10/02/2015
Empresa soluciones integrales de transporte master bus s.a.c	1	04/03/2015
Empresa vichayito tours s.a.c	4	17/04/2015
Empresa chinito tours piura beach e.i.r.l	3	10/11/2015
Kallpa´s empresa de transporte turíticos y de pasajeros	3	16/11/2015
Empresa Tallán hotel s.a.c.	1	18/07/2016
Empresa de transportes turísticos caverro tours piura s.a.c	1	24/08/2016
Empresa transporte personal turístico coronado s.r.l	1	26/08/2016

Fuente: Dirección regional de Transportes y Comunicaciones (2016). Elaboración propia

Se puede apreciar que se cuenta con 25 empresas de transporte turístico en la región registradas desde el año 2011, aparte de aquellas que ofrecen el servicio a través de buses como Eppo, el Dorado y a través de taxis y minivan que, en realidad, abundan, al ser más fácil de ofrecerlo porque lo hace de manera informal, pues se puede observar en las calles de Piura empresas que no están registradas en La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

En el mercado, las empresas que destacan son Servitours s.r.l y Servimancora s.a.c pues cuentan con una mayor cantidad de vehículos, que se diferencian notablemente

del resto con 24 y 11 vehículos respectivamente, sobre los 6 o menos vehículos con los que cuentan el resto de empresas, aunque en la realidad, el número de vehículos que poseen es mucho mayor, pues, en la ciudad se observan muchos más autos transitando, ocultando información al ente regulador que es El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, representado por La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, concluyendo entonces, que la competitividad de la empresas es mayor por tener más vehículos a su disposición.

Como ha sido aclarado anteriormente, la oferta de este servicio es abundante y muy variada, pues existen muchas empresas en el mercado que ofrecen el servicio de diferentes modalidades, sea a través de colectivos privados, minivans, buses con una mayor capacidad de asientos, tales como el Eppo y El Dorado; también, buses que ofrecen el servicio directamente desde otras ciudades como Lima, Chiclayo, Trujillo hasta el mismo Máncora, alquiler de autos, incluso existe un aeropuerto en Talara que permite a visitantes de otras ciudades llegar a este punto sin pasar por Piura.

En el año 2011, se ha registrado la autorización de una empresa; en el 2012, cuatro; luego, en el 2013, cinco; seis en el 2014 al igual que en el 2015 y tres en lo que va del 2016, trazando una tendencia en aumento a comparación de este año, aclarando que cuentan con un permiso de 10 años por lo que aún están en circulación sus móviles y es seguro que están van a ir apareciendo.

Relacionando el crecimiento de las empresas de transportes con el incremento del número de turistas, se puede enunciar que están directamente relacionados; pues en Piura, se muestra un incremento de visitantes desde el año 2011 hasta el 2015, a excepción del año 2014 que se observa un pequeño declive y también, al igual que el número de empresas recién autorizadas, se ve una reducción de turistas en lo transcurrido en los primeros siete meses de este año. Relacionándolo con los visitantes en Tumbes, se observa la misma situación, pues, también existe una tendencia positiva desde el 2010 hasta este año, sólo a excepción del año 2012, donde se presencia una pequeña caída, pero después, todo es incremento y pues, en este primer semestre del año, existe igual un aumento de visitantes, relacionándolo con el primer semestre del año 2015 que se diferencia con la reducción del número de empresas aparecidas en este año.

La información mostrada de las empresas de transporte es válida tanto para Piura y Tumbes, pues estas deben estar registradas en ambas ciudades al transitar sus vehículos por su espacio geográfico.

### **2.1.2. Descripción Del Problema**

Según los datos anteriormente revelados, las empresas de transporte están aumentando en la región, tienen mayor cantidad de flota vehicular y continuamente la están renovando, entonces, esto nos explica, que en el mercado, ya existen empresas de transporte muy competitivas y que estas, en número, se van a ir incrementando, por lo tanto, se hace indispensable, que aquellas empresas que pretendan aparecer y más aún, mantenerse en el mercado, ingresen ofreciendo un servicio novedoso y muy atractivo para los clientes, que, en algunos casos, ya han sido fidelizados por la competencia, por ende, se hace más que determinante que se diseñe un plan de negocios, que a través de la naturaleza de investigación en la que incurre su elaboración, y luego la planificación, ya basado en este estudio, permita a través de una idea de negocio, constituir una empresa que genere rentabilidad y un excelente servicio a los usuarios.

La interrogante que origina esta problemática envuelve a los empresarios que diariamente compiten en este mercado, que a través del aumento continuo de su demanda (visitantes) y oferta (empresas de transporte) y a través de su combinación, convierten el entorno más incierto, debido a los sucesivos cambios que transcurren, obligando a estos a mejorar día a día, sea en su calidad o precio, para sobrevivir y no desaparecer de la industria, añadiendo la informalidad presente que es notoria.

También involucra a los visitantes, que si bien presentan más alternativas para su transporte, a través de la informalidad, corren riesgos de optar por un servicio inseguro e incómodo que no es regulado por ningún ente del estado y también a la misma ciudad, que a través de la experiencias vividas por sus visitantes, obtendrán un prestigio que dependerá del servicio recibido por estos, haciendo posible que esta reciba ingresos económicos posteriores.

### **2.1.3. Formulación Del Problema**

Definida la necesidad de elaborar un plan de negocios, es conveniente explicar en breves rasgos en que consiste, cómo se diseña uno y con qué finalidad se elabora. En primer lugar, se debe analizar el contexto, seguido de un estudio de mercado, en el que a través de recolección de datos, se planificará por áreas o departamentos, cada uno con sus respectivos costos, en donde, al final, se elaborará un plan financiero, en el que se hallará las ganancias obtenidas y la rentabilidad que generaría esta nueva empresa, punto indispensable que nos demuestra la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, por lo tanto, esta investigación se basará en la siguiente problema central.

#### **2.1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la viabilidad del funcionamiento de una nueva empresa de transporte turístico que cubra la ruta Piura-Máncora-Tumbes y viceversa?

#### **2.1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la viabilidad comercial del funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes?
- ¿Cuál es la factibilidad técnica del funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes?
- ¿Cuál es la rentabilidad económico-financiera en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes?

## **2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de una empresa de transporte turístico que cubra la ruta Piura-Máncora-Tumbes y viceversa, 2017, a través de la elaboración de un plan de negocios, con la finalidad de establecer su funcionamiento.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la viabilidad comercial en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes
- Determinar la factibilidad técnica en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes
- Determinar la rentabilidad económico- financiera en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes

### **2.3. METODOLOGÍA A APLICAR**

La investigación que se realizó fue de naturaleza descriptiva no experimental transversal, debido a que caracterizó el funcionamiento de una empresa de transportes, obteniendo información actual del mercado y analizando cada una de sus variables, pero sin intervenir en ninguna de ellas, ni intentar variar su comportamiento o influencia, desarrollado en un periodo determinado del tiempo, cuyo enfoque es cualitativo-cuantitativo debido a que trabaja con información no numérica y numérica.

Como ha sido explicado anteriormente, el plan de negocios se basó en la estructura aportada por Karen Weinberguer, siguiendo las pautas que este nos recomienda que se desarrolle en cada etapa del plan, aclarando que se tomaron en cuenta aportes importantes de otros autores tales como Pedro Concha y Greg Balanko, así como algunos aportes personales o variaciones considerados por el investigador.

Por consiguiente, la investigación estuvo definido, según su desarrollo, de la siguiente manera:

## Capítulo 1: Descripción del negocio

En esta etapa se realizó una descripción breve y general de algunos puntos a manera introductoria, con el objetivo de analizar la idea de negocio. Estos puntos son la descripción de la empresa, el tipo de empresa, localización y ámbito geográfico, la descripción del servicio, los clientes y competidores y el concepto de la empresa

## Capítulo 2: Análisis del entorno

En este, se analizaron aspectos externos de la empresa, aquellos donde la empresa no puede ejercer control, por lo contrario, es la empresa la que se ve influenciada por estos acontecimientos que ocurren en el entorno del negocio, este, se desarrolló tomando como base los aspectos ordenados en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.3: Análisis externo metodología**

Factor	Elemento relevante	Análisis
Demográfico	Lugar de proveniencia de turistas en la región	
	Datos demográficos de la región	
	Edad de los clientes	
	Distribución geográfica del público objetivo	
Económico	Marco económico general	
	Instituciones financieras existentes	
	Centralización de la economía	
	Evolución del tipo de cambio	
	Poder adquisitivo de consumidores	
Político/Legal	Estabilidad Política del país	
	Sistemas de partidos políticos	
	Apoyo del gobierno al sector	
	Normas contables y leyes específicas	
Sociocultural	Valores preponderantes en el sector	
	Normas implícitas de la sociedad	
	Comportamiento del consumidor	
	Adelantos tecnológicos relevantes	



Tecnológico	Avance físico	
	Nuevos medios para promoción	
	Nuevos métodos de contacto postventa	
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	
	Disponibilidad de recursos naturales	

Fuente: Elaboración propia basado en Planes de Negocio: Una metodología alternativa Pedro Franco (2014,51-52)

### Capítulo 3: Investigación de mercado

Se desarrolló un análisis de mercado, estudiando cada uno de sus componentes, tales como los clientes, competidores y proveedores, con información secundaria, data ya recogida y analizada y la información primaria, que fue obtenida por el investigador a través de cuestionarios y guías de observación.

Antes de realizar la descripción de estos componentes, se procedió al cálculo de la demanda, basada en la cantidad de visitantes nacionales y extranjeros en la región.

Los clientes: Se procedió a analizar el comportamiento de este en el mercado, a través de estas preguntas, las cuales estuvieron incluidas en el cuestionario para desarrollar la encuesta.

- a) ¿Qué edad tiene?
- b) ¿Cuál es su género?
- c) ¿Qué actividades realiza?
- d) ¿A qué nivel socioeconómico pertenece?
- e) ¿Cuál es su nivel de ingresos?
- f) ¿Dónde está ubicado el público objetivo?
- g) ¿Cuál es su estilo de vida?
- h) ¿Qué hábitos tiene?

Antes de proceder con el diseño del cuestionario, se procedió al cálculo de la muestra, la cual estuvo determinada por la siguiente formula:

$$n = \frac{p \times q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

N = Tamaño de la población: 1, 476, 682

Z= Valor para un nivel de confianza del 95%: 1,96

p= Proporción de la población que demandará los servicios: 0,24

q= Proporción de la población que no aceptará los servicios: 0,76

E= Margen de error que se está dispuesto a aceptar: 0,05

El “p” y “q” se obtuvieron a través de una prueba piloto, desarrollado antes de la ejecución de la encuesta, donde, basándose de la pregunta 10 del cuestionario se obtuvo que el 24% aseguraban que definitivamente si utilizarían una nueva empresa de transporte, entonces obteniendo un “p” de 0.24 y un “q” de 0.76.

Entonces, según la data obtenida del MINCETUR, donde se asegura que hasta fin del año 2015, en Piura y Tumbes, se registraron las siguientes visitas

**Cuadro 2.4: Demanda de visitantes 2015**

	Piura	Tumbes	Total
Nacionales	1,078,936	262,958	1,341,894
Extranjeros	77,242	57,546	134,788
Total	1,156,178	320,504	1,476,682

Fuente: MINCETUR (2016). Elaboración propia

Entonces, el tamaño de muestra sería el siguiente:

$$n = \frac{0,24 \times 0,76}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,24 \times 0,76}{1476682}}$$

$$n = 280$$

De estas 280 encuestas, estas se aplicaron en los diferentes lugares de la siguiente manera, guiándose de la distribución real de visitantes a estas playas:

**Cuadro 2.5: Distribución de aplicación de encuesta**

	Lugar	%	cantidad
Piura	Piura (prov)	19.58%	55
	Sullana	7.83%	22
	Máncora	27.41%	77
	El alto	5.48%	15
	El Ñuro	6.26%	18
	Órganos	9.40%	26
	Vichayito	2.35%	7
Total		78.30%	219
Tumbes	Tumbes	6.51%	18
	Punta sal	9.77%	27
	Zorritos	5.43%	15
Total		21.70%	61
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>280</b>

Fuente: Elaboración propia

En la aplicación de la encuesta se registraron:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	126	45,0	45,0
Masculino	154	55,0	100,0
Total	280	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

**Cuadro 2.6: Distribución de edades de visitantes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15-20años	76	27,1	27,1
21-25 años	62	22,1	49,3
26-30años	60	21,4	70,7
31-35 años	32	11,4	82,1
36-40 años	23	8,2	90,4
41-45 años	9	3,2	93,6
46-50 años	6	2,1	95,7
51 a más años	12	4,3	100,0
Total	280	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

El cuestionario se encuentra en el anexo 1, donde se analizó el comportamiento del cliente.

Los competidores: Se definieron a los competidores, y se los clasificó en directos o indirectos, donde se hizo un análisis de su desenvolvimiento, a través de algunas preguntas presentes en el cuestionario (anexo 1) que se utilizó para la encuesta, además de una guía de observación que se encuentra en el anexo 2, donde se analizaron algunos aspectos claves de la competencia, tales como su cultura organizacional, el trato al cliente y al trabajador, procedimientos, etc.

Los proveedores: En primera instancia, se determinaron las necesidades de insumos y servicios que tendrá la empresa, tales como el combustible, servicio técnico de mecánica, financiamiento, entre otros, luego se buscó en el mercado a los proveedores más confiables, desarrollando un análisis de cada uno de ellos, comodidades que ofrecen y al seleccionar a cada uno de estos, se definió la manera de mantener un contacto con ellos en el tiempo, estableciendo pactos acordados por ambas partes, con el propósito de generar mayor compromiso y entrega por parte de los proveedores, de la misma forma con la empresa.

#### Capítulo 4: Análisis de La Industria

En primer lugar se clasificó según la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) a la empresa según la naturaleza del negocio a desarrollar. Luego, se analizó el proyecto en base a las cinco fuerzas de Porter, respondiendo en su contenido las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son las barreras de ingreso a esta industria en particular?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?
- ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?
- ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?
- ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

#### Capítulo 5: Planeamiento estratégico

Este inició con el análisis FODA de la empresa a constituir, descubriendo y determinando las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas, basándose en el análisis externo y del estudio de mercado. Luego de definidos estos cuatro puntos, se procedió a diseñar estrategias FO, DO, FA y DA a través del siguiente cuadro:

**Cuadro 2.7: Análisis FODA**

	<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>
<u>Oportunidades:</u>	<u>Estrategias FO:</u>	<u>Estrategias DO:</u>
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se definió la misión, visión, los objetivos estratégicos, a través de los cuales se podrá cumplir con los dos primeros, las estrategias del negocio, así como las fuentes generadoras de ventaja competitiva.

#### Capítulo 6: Plan de Marketing:

En primera instancia, se establecieron los objetivos de marketing, solo relacionados a esta área, luego se diseñó la mezcla de marketing, definiendo el producto, precio, promoción y distribución, para proceder a diseñar la estrategia de servicio al cliente o postventa y la de posicionamiento, intentado quedar en la mente del consumidor como la primera opción de su preferencia, estableciendo como último punto el presupuesto de marketing.

#### Capítulo 7: Plan de Operaciones:

De igual manera, se determinaron los objetivos del área de operaciones, delimitando y enmarcando el accionar de esta área, teniendo en cuenta que tiene que ir en la misma dirección de los objetivos generales de la empresa, al igual que las otras áreas, intentando ir al mismo ritmo. Luego, se procedió a determinar las actividades previas al inicio del funcionamiento, definiendo los aspectos técnicos tanto del servicio como de los vehículos, los tiempos de salida, el uso del combustible, entre otros factores. Posteriormente se definió los aspectos relacionados a la formación de la marca con tal de quedar en la mente del consumidor, los registros y permisos legales, también la ubicación estratégica del negocio y la distribución de espacios dentro de sus instalaciones, donde se diseñó un mapa de distribución, el flujograma de producción del servicio y finalmente se elaboró el presupuesto de operaciones, estableciendo costos que serán recogidos en el plan financiero.

## Capítulo 8: Plan de Recursos Humanos

En primer lugar, se diseñó el organigrama, determinando los cargos de alto mando, las funciones de comunicación, así como la autoridad y dependencia; para, de esa manera desarrollar la descripción de puestos, que se realizó a través del siguiente cuadro:

**Cuadro 2.8: Descripción de puestos**

<b>Puesto</b>	
<b>Descripción</b>	
<b>Función</b>	
<b>Requisitos</b>	
<b>Autoridad sobre</b>	
<b>Dependencia de</b>	
<b>Cantidad de puestos</b>	
<b>Sueldo</b>	

Fuente: Elaboración propia

Luego, se definieron las siguientes estrategias:

- a) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal
- b) Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal
- c) Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Finalmente, se establecieron los presupuestos de recursos humanos con el sueldo de los puestos, así como el de sus beneficios.

## Capítulo 9: Plan Financiero

Se instó a definir los Datos, supuestos y políticas económicas y financieras, para incluir los costos definidos en las anteriores partes del plan, pero esta vez de manera cuantitativa tales como la demanda, la estimación de ventas, el gasto en gasolina, los sueldos ya incluyendo los beneficios correspondientes, el peaje, local, todo estimándolo en el periodo de cinco años.

Posteriormente, se desarrolló el análisis de costos, hallando los de administración, comercialización y producción, donde se encuentran los costos directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, además de clasificarlos en costos fijos y variables. Es importante hallar el punto de equilibrio, tanto en cantidad como en valor monetario.

Luego, se determinó la inversión inicial, el capital de trabajo y las fuentes de financiamiento para diseñar los flujos de caja, uno económico y el otro financiero para realizar el análisis de rentabilidad donde se halló la TIR (Tasa Interna de retorno) y el VAN (Valor actual neto) que puede ser económico o financiero al igual que la TIR.

Finalmente, se elaboró el estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa así como el análisis de escenarios (optimista y pesimista), en función de la variación del precio de los pasajes, del número de asientos y el precio de la gasolina

### **3.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. RESUMEN EJECUTIVO**

En este plan de negocios, se constituye una empresa de transportes, que a través de minivans de 12 asientos, movilizará a sus pasajeros por la ruta de Piura-Máncora-Tumbes, sea de ida como de regreso, aquella que está caracterizada por estar rodeada de playas y balnearios, además de un clima cálido perenne en todo el año, siendo esto último, muy atractivo para los visitantes nacionales y extranjeros.

Esta empresa tendrá como razón social MIRAMAR E.I.R.L que inicialmente iniciará con dos minivans y que adicionará un vehículo anualmente a su flota, inaugurando dos locales tanto en Piura como en Tumbes desde el primer año de funcionamiento y un tercer local en Máncora al cuarto año de este proyecto.

Los usuarios de este servicio están conformados, según la encuesta realizada, por un 52.86% de pobladores de Piura y Tumbes, luego provienen de otros departamentos del país con un 32.2%, sobresaliendo Lima notablemente, siendo cubierto el 15% restante por visitantes extranjeros. La competencia está conformada por las empresas que utilizan buses de 40 pasajeros tales como EPPO y El Dorado, que obtienen el 53.57% de la participación de mercado; luego los taxi colectivo, obtienen el 11.79%, siendo la mayoría de estos informales, además del 8.21% que obtienen las empresas de transporte interprovinciales, quienes movilizan directamente a Máncora a los visitantes que provienen de otros departamentos del país.

Las empresas que también ofrecen el servicio a través de minivans, conforman el 4.99% de la participación en el mercado, aquel, del cual se extraerá a la demanda estimada, tomando además como criterios, aquellos que se determinan en la encuesta, tal como aquellos que están dispuestos a pagar el precio de S. / 25 y aquellos que afirmaron estar totalmente dispuestos a utilizar la nueva empresa de transporte.

Comparando la muestra y haciendo una proporción con la visita registrada por MINCETUR, se obtiene la demanda anual de 31,640 personas, proyectándolos a cinco años con un 2.81% de tasa de crecimiento. Esta demanda estimada es mayor que la capacidad instalada de la empresa que es determinada por la cantidad de vehículos con los que contará, conociendo entonces que no existirá déficit de pasajeros.



La visión de la empresa será: “Ser una de las tres mejores empresas de servicio de transporte turístico en la rutas de Piura- Máncora-Tumbes al 2021” donde se pretende competir con EPPO , El Dorado y todas aquellas que tienen mayor participación de mercado.

Con respecto a la promoción, se apostará por la distribución de volantes en puntos estratégicos, así como el de tarjetas y boletines informativos a los pasajeros. Es preciso indicar que la empresa registra la marca en INDECOPI con el modo de ser reconocida en el mercado y no plagiada por otras empresas, apostando por el enfoque de diferenciación en el servicio al ofrecer casi el mismo precio que la competencia.

En la parte operativa, cada vehículo, que es una HYUNDAI H1, viajará 3 veces por día, con 11 pasajeros, seis días a la semana, gastando S./ 90.17 en diésel y S./ 22.7 en peaje por cada viaje del vehículo.

En el área de recursos humanos se contará con un propietario empresario que es el emprendedor, quién será asistido en principio por un solo contador y un supervisor para cada local, aquel que tendrá a su disposición a un recepcionista-vendedor en este. Además, para cada vehículo, se encargará a un chofer, y se tendrán a disposición dos mecánicos para toda la organización.

Dentro del Plan Financiero, se contará con una inversión inicial de S. 194,902.21 y un capital de trabajo de S. / 7,430.05, donde ambos se financiaran con un 80% de capital externo y el 20% restante de capitales propio. Este capital externo está representado por un préstamo a 4 años con una tasa de interés anual del 12.16%, obteniendo una cuota anual de S. / 53,471.49 distribuido entre la amortización y el pago de intereses.

En el quinto año del proyecto, por la venta de pasajes se obtienen S. / 1,606, 176, incurriendo en S. / 774,458.72 de costos de producción, S. / 601,828.13 de costos de administración y S. / 14,400 en gastos de comercialización. Luego, en otra tipología de costos, se calculan S. / 355,650.00 en costos fijos y S. / 1, 035,036.85 en costos variables.

En el quinto año del proyecto, se calcula un punto de equilibrio de 46,511, que representan a la cantidad mínima de pasajes que se deben vender para recuperar los costos fijos y parte de la inversión realizada, el cual es muy distanciada de los 61,776 pasajes que se planean vender ese año, existiendo poco riesgo de superarlo.

En el último año del proyecto, se obtiene un flujo económico de S. / 476,388.65 y un flujo financiero de S. / 462,405.39, donde a partir de estudios del mercado de este sector, se calcula una tasa de descuento o CAPM de 17.61%, para así, obtener los principales índices de rentabilidad.

Se calcula un VAN económico de S. / -97,176.07 con un TIR económico del 7.41%, luego, se obtiene un VAN financiero de S. / 99,860.01, junto a un TIR financiero de 26.09%; todos estos índices, calculados con un precio de S. / 26, pues si se disminuye el precio, se estaría arriesgando a obtener pérdidas, siendo la rentabilidad muy sensible al precio.

## **3.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **3.2.1.- Descripción de la empresa**

La empresa que se constituirá será una pequeña empresa de transporte que ofrecerá el servicio turístico a los puntos más visitados de la Región Piura, destacándose las principales playas reconocidas a nivel nacional que coincidentemente están atravesadas por una sola ruta que conecta Piura con Tumbes, aquella que nuestra empresa buscará recorrer para movilizar a los continuos visitantes tanto nacionales como internacionales.

### **3.2.2.- Tipo de empresa**

La empresa a constituir será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, ya que se iniciará con capitales propios y financiamiento solicitado a las entidades correspondientes, donde una sola persona será la responsable de pagar los préstamos, de ese modo, asegurándose que el patrimonio personal del titular no se vea afectado por las obligaciones o deudas contraídas por la empresa.

### **3.2.3.- Ubicación geográfica de la ruta**

Por necesidad, la empresa debe tener sus locales en Piura, Máncora y el último punto de la ruta que se ubicaría en Tumbes, lugar donde culmina la ruta explicada anteriormente, claro que también se buscará ubicar puntos de información en cada uno de

las playas que cubra nuestra ruta para ganar clientes. Los puntos referidos a continuación, sirven solo para ser una guía del trayecto que seguirán nuestras unidades móviles, aclarando que en cada uno de estos puntos existen otros lugares muy visitados.

**Cuadro 3.1: Ruta**

1.-Piura	5.- El Ñuro	9.- Punta Sal
2.-Sullana	6.-Órganos	10.-Cancas
3.- Lobitos	7.- Vichayito	11.- Zorritos
4.-El Alto	8.- Máncora	12.- Tumbes

Fuente: Elaboración propia



**Figura 3.1: Ruta**

Fuente: Google Maps

**3.2.4.- Descripción del servicio**

El servicio consistirá en transportar a los visitantes tanto nacionales como extranjeros a las playas anteriormente mencionadas, tomando como punto de partida y llegada las ciudades de Piura y Tumbes (paraderos), ofreciendo un buen trato a los

pasajeros, con la debida atención a sus necesidades, velando por su comodidad y seguridad

### **3.2.5.- Clientes y competidores**

Los clientes, en su esencia, serán los turistas tanto nacionales como extranjeros, además de los pobladores de las regiones de Piura y Tumbes que usarán el servicio.

Los competidores serán todas las empresas que ofrezcan el mismo servicio de transporte desde Piura a Tumbes, recorriendo la ruta que atraviesa las playas, sea de diferentes modalidades, a través de minivans, autos, buses, alquiler de vehículos, así como el transporte ofrecido directamente desde otras ciudades hasta el mismo Máncora o Tumbes.

## **3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Es fundamental descubrir y conocer el entorno en el que estará envuelto la empresa, aquellos factores que enfrentará día a día y que no podrá alterar o modificar, al contrario, que se verá afectada positiva o negativamente por estos y que irremediablemente tendrá que afrontar efectiva y rápidamente, amoldándose de la mejor manera a los cambios originados.

Estos factores son los siguientes:

### **3.3.1. Factor Demográfico**

Se estudian aquellos factores relacionados a las características de la población y territorio inmersos en el proyecto.

#### **a) Lugar de proveniencia de los visitantes en la región**

En primer lugar, se analiza los visitantes a las regiones de Piura y Tumbes a través del siguiente cuadro:

**Cuadro 3.2: Visitantes de Piura y Tumbes**

Llegadas		2010	2011	2012	2013	2014	2015	Ene-Jul 2015	Ene-Jul 2016	Variación % 2016 a 2015
Piura	Nac	685,268	821,975	989,688	1,090,212	1,032,548	1,079,667	614,563	589,579	- 4,1%
	Extr	47,252	64,230	66,934	73,113	97,094	78,327	48,598	47,284	- 2,7%
	total	732,520	886,205	1,056,622	1,163,325	1,129,642	1,157,994	663,161	636,863	-4%
Tumbes	Nac	133,778	143,235	140,970	190,722	256,866	263,133	148,695	161,807	8,8%
	Extr	16,220	18,959	16,977	36,335	51,587	57,405	31,733	25,847	18,5%
	total	149,998	162,194	157,947	227,057	308,453	320,538	180,428	187,654	4 %

Fuente: MINCETUR (2016). Elaboración propia

Como se puede observar, la llegada de visitantes nacionales es mucho mayor y determinante que la de extranjeros en todos los años. Pues, los visitantes nacionales conforman el 90,87% y los extranjeros el 9,13%, además que a Piura llegan mayor número de visitantes en relación de Tumbes, conformando el 78,3% y 21, 7% respectivamente de la totalidad, porcentajes extraídos del último año culminado que es el 2015.

Un mayor análisis se observa en la realidad problemática de esta investigación.

Realizando un análisis del cuadro, se define que existe un incremento del 68% de visitantes a ambas regiones, tomando en cuenta como año base el año 2010 y comparándolo con lo mostrado en el 2015, denotando una mayor demanda para ofrecer el servicio, y siguiendo la tendencia, va a seguir aumentando para los años venideros, mostrando una oportunidad importante de desarrollar la actividad del transporte.

Como parte del análisis de largo plazo, a continuación se presenta el siguiente cuadro analizando las tasas porcentuales de variación:

**Cuadro 3.3: Tasa porcentual de variación de visitantes**

Tasa de variación anual							
Llegadas		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Promedio 2010-2015
Piura	Nac	19.95%	20.40%	10.16%	-5.29%	4.56%	9.96%
	Extr	35.93%	4.21%	9.23%	32.80%	-19.33%	12.57%
	total	20.98%	19.23%	10.10%	-2.90%	2.51%	9.98%
Tumbes	Nac	7.07%	-1.58%	35.29%	34.68%	2.44%	15.58%
	Extr	16.89%	-10.45%	114.02%	41.98%	11.28%	34.74%
	total	8.13%	-2.62%	43.76%	35.85%	3.92%	17.81%

Fuente: MINCETUR 2016

Se aprecia que en los últimos cinco años, la variación promedio porcentual de visitantes concluye en una diferencia positiva, aun existiendo pequeños declives en la tasa de crecimiento de la transición de algunos años consecutivos.

Entre el año 2010 y el 2015, en Piura se calcula una tasa de crecimiento promedio de visitantes de 9.98%, con un promedio de crecimiento de 9.96% en los visitantes nacionales y 12.57 % de los visitantes extranjeros.

Luego en Tumbes, entre los años 2010 y 2015 se calcula una tasa de crecimiento promedio de visitantes de 17.81%, con un promedio de crecimiento de 15.58% en los visitantes nacionales y 34.74% de los visitantes extranjeros. En conclusión, existe un crecimiento mayor en los visitantes extranjeros, de la misma manera que en Tumbes.

Ahora, enfocándose en los visitantes extranjeros, se muestra la distribución según los países de procedencia, tomando datos del número de visitantes extranjeros registrados en el año 2015.

**Cuadro 3.4: Procedencia de visitantes extranjeros**

Piura			Tumbes		
País	Cantidad	Porcentaje	País	Cantidad	Porcentaje
Ecuador	22,715	29%	Ecuador	29,277	51%
Chile	16,449	21%	Colombia	5,166	9%
Argentina	7,833	10%	Chile	5,166	9%
Estados Unidos	4,700	6%	Argentina	3,444	6%
Colombia	3,916	5%	Estados Unidos	1,722	3%
Francia	3,133	4%	Australia	1,148	2%
Australia	2,350	3%	Francia	1,148	2%
Otros	17,232	22%	Otros	10,333	18%
Total	78,327		Total	57,405	

Fuente: MINCETUR 2016

La mayor cantidad de visitantes extranjeros proviene de Ecuador, pues geográficamente es más cercano a las ciudades estudiadas, en Tumbes más de la mitad es proveniente de este país, luego los colombianos, chilenos y argentinos son los que aparecen, para ser completados por algunos europeos que en Piura llegan al 17% y en Tumbes al 11% aproximadamente.

#### **b) Datos demográficos de la región**

##### Piura

Cuenta con una población de 1, 844, 129 habitantes (5,92 por ciento de total nacional).

Se estima la siguiente población para los siguientes años:

2017 ➔ 1 873 024

2018 ➔ 1 887 210

2019 ➔ 1 901 032

2020 ➔ 1 914 346

2021 ➔ 1 927 201

2022 ➔ 1 939 694

Fuente: INEI

Analizando estos datos, se observa que existe un crecimiento continuo, esto se explica al mayor número de nacimientos que al de muertes, acompañado del balance entre las inmigraciones y emigraciones de la región. Se percibe una tasa de crecimiento promedio del 0.7 % entre los años 2017 y 2022.

Continuando con la data obtenida, se expone que en la ciudad capital que es la provincia de Piura habitan el 41,5% de la población departamental, donde se observa la mayor concentración.

Según el INEI, La Tasa de crecimiento poblacional: es 0.83 %

Tasa de natalidad 21.18%, Tasa de mortalidad 5,36%

##### Tumbes

Cuenta con una población de 237, 685 habitantes (0,76 por ciento del total nacional)

Para los siguientes años se estima la siguiente población:

2017 → 243 362

2018 → 246 050

2019 → 248 701

2020 → 251 363

2021 → 253 998

2022 → 256 574

Fuente: INEI

Analizando la data mostrada, al igual que en Piura, Tumbes registra un crecimiento continuo en mayor proporción, pues se calcula, a diferencia un crecimiento mayor al 1% entre año y año, pues en general se define una tasa de crecimiento promedio de 1.06%

Según el INEI, se define una tasa de crecimiento poblacional de 1,41%, La tasa de natalidad es 17.87% y la tasa de mortalidad es 5.68%.

Para el proyecto, este crecimiento incide en una mayor demanda para el servicio, debido a que los pobladores también se convierten en visitantes al viajar a la otra ciudad sea Piura o Tumbes o cualquiera de las playas mencionadas.

### c) Distribución de edades de la población

	<u>Piura</u>	
0 a 19	→	39.42%
20 a 39	→	31.51%
40 a 59	→	19.88%
60 a más	→	9.18%

	<u>Tumbes</u>	
0 a 19	→	33.88%
20 a 39	→	36.03%
40 a 59	→	22.37%
60 a más	→	7.72%

Fuente: INEI



Es notable que la mayor proporción de la población se encuentra en las personas menores de 40 años con aproximadamente el 70% del total. En Piura, la mayor proporción comparada con las demás se encuentra en el intervalo formado por las personas que tiene 19 años o menos con el 39.42% de la población departamental, seguidas por las personas entre 20 a 39 años con un 31.51%. Las personas mayores de 60 años tienen la menor proporción con un 9.18%.

En Tumbes, la mayor proporción comparado con los otros intervalos de edades se encuentra entre las personas de 20 a 39 años con un 36.03% seguido por el 33.88% que representa a las personas menores o iguales a 19 años. Al igual que en Piura, los mayores de 60 años tienen el menor porcentaje, esta vez con un 7.72%.

Para el proyecto es conveniente que la mayor proporción de la población sea joven debido a que son económicamente activos, además que son las personas que más les gusta viajar, y más aún a las playas. En Piura, las personas menores a los 40 años conforman el 70.93% y en Tumbes el 69.91%.

#### **e) Distribución geográfica del público objetivo**

##### **Piura**

La provincia de Piura cuenta con el 41,52 % de la población regional, es decir 765,601 habitantes, Talara con 7.20% equivalente a 132,695 y Sullana con un 17.21% equivalente a 317,443

El 50.20% (925,765) son hombres y 49.80% (184,129) son mujeres.

El 77.47% (1, 428,683) son urbanos y el 22,53% (415446) son rurales.

##### **Tumbes**

Constituido por tres provincias que son Tumbes con 69,17%, Contralmirante Villar con 8,37% y Zarumilla con 22,46%

El 54.20% son hombres (128,833) y el 45,8% (108,852) son mujeres.

El 95.24% (226,373) son urbanos y el 4,76% (237,685) son rural.

En ambos departamentos, las ciudades capitales concentran la mayor población, el número de hombres es mayor con una diferencia mayor en Tumbes y la población urbana tiene mayor proporción que la rural con un notable 95.24% de Tumbes.

Para el proyecto, estos datos son relevantes debido a que muestra una pequeña diferencia entre ambos géneros y además que la población urbana conforma la mayor parte, siendo estos, los que mayor viajan debido a que su poder adquisitivo económico más se lo permite, y a los que más les urge hacerlo debido al estrés que sienten por su rutina de trabajo y que mejor lugar que las playas para relajarse.

### 3.3.2. Factor Económico

#### a) Producto Bruto Interno (PBI)

En el tercer trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 4,4%, en un contexto internacional en el cual China y Estados Unidos registraron crecimientos relativamente estables, con una recuperación en las cotizaciones internacionales.

Por el lado de la producción, la evolución favorable del Producto Bruto Interno se explica por el buen desempeño de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 12,2% y 3,6% respectivamente.

El crecimiento del subsector transporte fue consecuencia del buen desempeño del transporte por vía terrestre, el cual creció en 3,4%, justificado por el mayor servicio de transporte de carga y pasajeros por carretera.

A continuación, se mostrará el PBI en miles de millones de soles de los siguientes años:

**Cuadro 3.5: PBI PERÚ**

Año	PBI	% variación
2014	575.814	
2015	611.903	6.27%
2016	649.048	6.07%
2017	693.427	6.84%
2018	737.485	6.35%
2019	782.012	6.04%
2020	829.346	6.05%
2021	882.658	6.43%

Fuente: FMI (2016)

En el PBI se observa un crecimiento en todos los años desde el 2014 hasta el 2021, la tasa de crecimiento, como se puede apreciar, se estima mayor entre los años 2016 y 2017 con un 6.84%, luego se observa una caída notoria, más aun para el año 2019, donde desciende de 6.35% a 6.04%, para luego, después de un pequeño crecimiento para el 2020, intentar crecer al 6.43% obtenido en el 2021, donde no se lograría superar lo alcanzado en el 2017. En general, se calcula una tasa de crecimiento promedio de 6.29% entre los años estudiados.

Al existir un mayor crecimiento económico y mejor producción en el país, se permitirá una mayor inversión en este, a la vez que enmarca una evolución en el desarrollo de las diferentes actividades económicas como el transporte y el turismo, por lo que, para este proyecto, estas cifras se convierten en una oportunidad importante, al observar que la tendencia del PBI va en aumento.

#### **b) Marco económico general**

Según el Banco Mundial, en la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, emitiendo los siguientes datos:

**Cuadro 3.6: Marco Macroeconómico Actual**

Tasa de crecimiento anual promedio	5,9 %
Crecimiento	Se debió al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de las exportaciones.
Inflación	Baja con un 2,9 % promedio
Pobreza	Se redujo del 43% de la población en 2004 al 20 % en 2014 debido al crecimiento del empleo y de los ingresos.
Pobreza extrema	Se redujo del 27 % al 9% en el 2014
Inversiones	Se contrajo debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local.
Consumo privado	Desaceleración debido a un deterioro de las condiciones del mercado laboral.

Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia

**Cuadro 3.7: Marco Macroeconómico Proyectado 2017**

Crecimiento del PBI	4.8 %
Inflación	2.8 %
Tipo de Cambio	3.48%
Pobreza extrema	Se redujo del 27 % al 9% en el 2014
Exportaciones	US\$38,680 millones
Importaciones	US\$37,905 millones

Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia

### c) Inflación

Según el Banco Central de Reserva del Perú, la inflación acumulada en los últimos doce meses, que es el incremento sostenido en el nivel de precios, pasó de 4,47 por ciento en febrero a 3,54 por ciento en mayo 2016, como producto de la reversión de los choques internos por el fenómeno El Niño, la reducción de las expectativas inflacionarias, así como de la apreciación del sol observada desde febrero.

Se espera que para fines del 2016, la inflación alcance una tasa de 2,9 por ciento, ubicándose por debajo del límite superior del rango meta, y menor al 4,4 por ciento registrado en 2015.

A continuación se revelará la tasa de inflación al final de los doce meses de los siguientes años:

**Cuadro 3.8: Inflación**

<b>Año</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>promedio</b>
<b>2014</b>	<b>3.224</b>	<b>2.88</b>
<b>2015</b>	<b>4.398</b>	
<b>2016</b>	<b>2.945</b>	
<b>2017</b>	<b>2.503</b>	
<b>2018</b>	<b>2.494</b>	
<b>2019</b>	<b>2.456</b>	
<b>2020</b>	<b>2.465</b>	
<b>2021</b>	<b>2.516</b>	

Fuente: FMI (2016)

En el análisis de la inflación, que es el crecimiento sostenido del nivel de los precios, conviene que el porcentaje se acerque a cero, indicador de estabilidad económica, debido a que muestra que no existe una variación repentina en los precios, existiendo una confianza en el mercado, debido a que el precio se determina por la combinación de la oferta y demanda y no por aspectos políticos, tales como años anteriores en el país.

Se observa que los datos históricos hasta el 2015, muestran un crecimiento en la tasa de inflación obteniéndose un 4,398%, pero que se recupera en el 2016 definiéndose un 2.945% para, en los siguientes años, mostrar un porcentaje que no supera el 2.5% hasta el 2020, pues en el 2021, llega al superarlo alcanzando un 2.516%. En conclusión, las proyecciones brindan cierta tranquilidad al mercado y la tasa promedio de inflación obtenida desde el año 2014 hasta el 2021 es 2.88%.

Para el proyecto, estos datos sirven debido a que al mostrar una cierta estabilidad de lo que se viene en el futuro, da la opción a la empresa de trabajar en un mercado, donde los precios no variarían escandalosamente de un momento para otro, tanto para ofrecer el servicio como para la compra o adquisición de activos tales como vehículos, insumos, combustible, etc., además que tranquiliza a los consumidores, que al no tener modificaciones en los precios de su consumo, les permite darse la oportunidad de tomarse vacaciones y relajarse.

#### **d) Evolución del tipo de cambio**

Se toma como tipo de cambio en la compra de dólares:

**Cuadro 3.9: Tipo de cambio**

tipo de cambio	compra	% variación
2009	3.01	
2010	2.82	-6.15%
2011	2.75	-2.51%
2012	2.64	-4.21%
2013	2.70	2.43%
2014	2.84	5.04%
2015	3.18	12.16%
2016	3.37	5.97%
2017	3.16	-6.19%
2018	3.22	1.75%
2019	3.27	1.72%
2020	3.33	1.69%
2021	3.38	1.66%
2022	3.44	1.63%

Fuente: SBS (2016)

El análisis de tipo de cambio depende del enfoque desde el que se haga, pues la conveniencia de su variación se inclinará hacia diferentes participantes. Una mayor tasa de cambio significa la mayor devaluación de la moneda nacional y mayor valoración de la moneda extranjera. Para las personas que venden un bien en dólares es conveniente su alza, debido que, al convertirlos en soles, obtendrán un mayor valor nominal, en cambio, no sucede para aquella que lo compra, debido a que tiene que conseguir una mayor cantidad de dinero en soles para adquirir el bien cotizado en dólares, Esto se observa al

momento de importar bienes o comprar objetos ya importados tales como los vehículos, tecnología, información, etc.

Analizando datos históricos, se aprecia que hasta el año 2012, existe un porcentaje de variación negativa, luego todo se torna positiva incrementándose la tasa de cambio, donde, en el año 2015 se registra la tasa de variación mayor con un 12,16% para, en el año 2016 mostrar un 5.97%. Hasta el año 2016 se calcula una tasa de variación promedio de 1.82%. Para las proyecciones todo se tornaría más estable, obteniéndose una tasa de variación promedio de 0.38%. En general, hasta el año 2022 se calcula una tasa de variación promedio de 1.15%.

El tipo de cambio influye en el proyecto debido a que los vehículos que son importados de otros países muchas veces son cotizados en moneda extranjera, por lo que, al aumentar el precio del dólar, aumentaría el precio de compra de los vehículos, de la misma manera que con la tecnología que se trabaje, con el combustible, además de considerar que los visitantes extranjeros traen consigo dólares, variando, según el tipo de cambio, su poder adquisitivo durante su estadía.

#### **e) PBI per cápita**

**Cuadro 3.10: PBI per cápita y poder adquisitivo**

Año	PBI per cápita	% variación
2014	18,689.74	
2015	19,645.02	5.11%
2016	20,616.96	4.95%
2017	21,786.99	5.68%
2018	22,925.96	5.23%
2019	24,045.66	4.88%
2020	25,231.11	4.93%
2021	26,560.85	5.27%

Fuente: FMI 2016

El PBI per cápita es el PBI alcanzado por un determinado país en un determinado año dividido entre el número total de pobladores registrados o determinados en el mismo país en el mismo año, mostrando lo que debería corresponder o lo que podría alcanzar a tener cada poblador, en el caso de que se distribuyera equitativamente, asegurándose que el crecimiento del PBI vaya acompañado con el crecimiento de la población.

Desde el 2014 hasta el 2021, se observa un aumento del PBI per cápita y se pronostica que continuaría haciéndolo. Con respecto a las tasa de crecimiento, se encuentra entre un intervalo del 4.8% y 5.7% , observándose altibajos, pues para el año 2017 disminuyo de 5.11% a 4.95%, para luego ascender a 5.68%. Para el inicio del año 2020 se muestra la tasa de crecimiento más baja con un 4.88%. La Tasa de crecimiento promedio es 5.15%.

Para el proyecto es importante porque de alguna u otra forma muestra el aumento en la capacidad adquisitiva de los pobladores, que, apoyándose del crecimiento económico del país, tienen la posibilidad de obtener mayores ingresos y gastar más, aumentando la demanda del servicio.

#### f) Tipo de interés

A continuación se muestra la tasa de interés con las que trabajan los diferentes bancos del medio con las pequeñas empresas:

**Cuadro 3.11: Tasa de interés**

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotia bank	Interbank	Mibanco	GNB	Promedio
<b>Pequeñas Empresas</b>	<b>15.57</b>	<b>14.50</b>	<b>16.47</b>	<b>23.00</b>	<b>12.50</b>	<b>20.27</b>	<b>19.26</b>	<b>24.66</b>	<b>16.55</b>	<b>20.90</b>
Descuentos	17.97	-	6.59	13.25	11.89	13.56	10.15	-	13.98	11.03
Préstamos hasta 30 días	18.06	-	10.66	14.21	-	19.09	11.35	30.16	-	13.68
Préstamos de 31 a 90 días	17.04	-	13.15	28.34	14.46	16.88	17.95	32.18	17.91	17.47
Préstamos de 91 a 180 días	16.88	15.00	20.14	24.83	8.02	15.84	19.75	31.24	15.41	20.31
Préstamos de 181 a 360 días	16.95	-	15.59	25.06	12.08	20.43	22.28	27.12	16.92	25.00
Préstamos a más de 360 días	<b>12.16</b>	14.00	16.15	22.67	19.12	21.00	19.70	23.69	16.54	20.83

Fuente: SBSS 2017

La naturaleza del proyecto a realizar utilizaría un financiamiento dirigido para las pequeñas empresas, incurriendo en un tiempo mayor a un año.

Se observa que el Banco Continental es el que cobra la menor tasa de interés que el resto, pues tan solo pide el 12.16% anual, luego continúa el Banco de Comercio con un 14 % anual y el Banco de Crédito con un 15.09%.

En el otro extremo, aquel banco que cobra mayor tasa de interés en el Perú, es Mibanco con un 23.69%, seguido del Banco Financiero con un 22.67%. La Tasa de interés promedio equivale a 20.83%.

Esta data es relevante, debido a que la empresa a constituir, que es una pequeña empresa se predispone a utilizar financiamiento brindado por los bancos, siendo fundamental el conocer cuál de estos ofrece la tasa de interés más baja, considerando que, por la naturaleza del negocio en el que adquirirá vehículos, incurrirá en préstamos que se pagarán en más de un año.

### **3.3.3. Factor Político/Legal**

#### **a) Marco Político General**

El Perú se encuentra en un tiempo post elecciones, donde recién ha salido del ambiente de la disputa por llegar a la presidencia de los diferentes partidos políticos. El nuevo gobierno lleva aproximadamente un año funcionando, donde la oposición política, representado mayormente por el fujimorismo, tiene la mayor cantidad de congresistas, mostrando de alguna manera dificultad y falta de alineamiento para ir tras objetivos nacionales, al existir rivalidad y choque entre intereses políticos.

EL bajo porcentaje de secundaria y la deficiente calidad de la enseñanza, han contribuido a la naturaleza elitista de la representación política y al hecho que no se tenga una buena información sobre política. Esto, acompañado de las barreras geográficas existentes para que el gobierno atienda las necesidades de las poblaciones alejadas de la urbe, al ser el territorio peruano bastante extenso.

Con Pedro Pablo Kuczynski como presidente, se sigue apostado por la democracia como sistema de gobierno, inclinándose a desarrollar un capitalismo medio.

#### **b) Leyes del sector**

Para la constitución de la empresa, se debe tomar en cuenta la normativa que impone el Ministerio de Transporte a través de la Ley 27181, la cual contiene los siguientes reglamentos:



•Reglamento Nacional de Vehículos: Establece los requisitos y características técnicas que deben cumplir los vehículos para que ingresen, se registren, transiten, operen y se retiren del Sistema Nacional de Transporte Terrestre.

•Reglamento Nacional de Administración de Transporte: Regula el servicio de transporte terrestre de personas y mercancías de conformidad con los lineamientos previstos en la Ley.

•Reglamento Nacional de Cobro por Uso de Infraestructura Pública: Establece las condiciones técnicas que fundamentan la necesidad de cobro por uso de la infraestructura pública, a los usuarios de la vía, ya sean personas naturales o jurídica, públicas o privadas.

•Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito:

Establece las disposiciones relacionadas con la determinación de la responsabilidad civil, derivada de accidentes de tránsito terrestre; así como, el régimen y características del seguro obligatorio por accidentes de tránsito.

Además, a nivel regional, La Dirección regional de Transporte y Comunicaciones dispone:

La autorización para el servicio de transporte especial de personas tiene una vigencia de 10 años, teniendo como base legal (sea para transporte turístico o de trabajadores)

- La Ley N° 27181 (08.10.99), literal d) del artículo 23° ➔ Ley General del Transporte y Tránsito terrestre
- D.S N°017-2009- MTC (22.04.2009) Art 7°,23°,38° inc 38.1.5.4 y 52° inc 52.4 ➔ Reglamento Nacional de Administración del Transporte
- Resolución ministerial N° 926-2008-MTC/01 (29.12.08) N°41 Y 46 ➔ Procedimientos Administrativos a cargo de las Direcciones Regionales Sectoriales de Transportes y Comunicaciones.

### c) Apoyos del gobierno al sector

Según la revista Semana Económica, la Educación, el transporte y la seguridad son los aspectos donde se enfoca el presupuesto del 2017, el cual llega a S/.142, 472 millones, aquel que aún debe ser aprobado por el Congreso.

Luego de la educación, el sector Transporte es el más importante donde se ha establecido un presupuesto de S/.14, 083 millones (9.3% de crecimiento en relación al 2016).

#### 3.3.4. Factor Social

Se caracteriza a la población según los niveles socioeconómicos de Perú, además de las regiones de Piura y Tumbes.

##### Perú

Distribución de hogares según nivel socioeconómico en el año 2016 urbano y rural	
A1: 0.2%	C1: 15.2 %
A2 : 2.0 %	C2: 9.6 %
B1: 4.3 %	D: 24.3 %
B2: 7.4 %	E: 37 %

##### Piura

Distribución de hogares según nivel socioeconómico en el año 2016 urbano y rural	
AB: 7.1%	D: 27.6 %
C : 18.8%	E: 46.5 %

##### Tumbes

Distribución de hogares según nivel socioeconómico en el año 2016 urbano y rural	
AB: 7.4%	D: 35.2 %
C : 22.9%	E: 34.5 %

Para determinar si una familia se encuentra en un determinado nivel socioeconómico, se aplica un conjunto de preguntas referidas al principal sostén económico del hogar y respecto a la vivienda. Las respuestas a ellas serán representadas

por un puntaje. La suma de los puntajes categoriza al hogar o persona en un estrato socioeconómico.

Asimismo, entre las variables que se evalúa, se encuentran el grado de instrucción del jefe del hogar, consultas por problemas de salud, posesión de bienes (cocina, teléfono fijo, lavadora, refrigeradora y computadora), hacinamiento (habitaciones para dormir y miembros del hogar) y material predominante de los pisos.

Al analizar la distribución de la población en niveles socioeconómicos, se define qué cantidad de personas están en las posibilidades de adquirir el servicio, pues aquellas familias que solo tienen dinero para los gastos de alimentación y educación, es complicado que se den el gusto de ir a la playa. Por otro lado las familias en los niveles con más dinero si están en la posibilidad de hacerlo y más de una vez si así lo desean.

En el Perú los niveles A y B se consideran que están en la posibilidad de realizar el viaje debido a la distancia y los altos gastos llegando a representar el 6.9% del total. En Piura y Tumbes, se considerarán los niveles AB y C que representan el 25.9% y el 30.3% respectivamente.

### **3.3.5. Factor Tecnológico**

#### **a) Avances tecnológicos relevantes**

Dentro de los avances tecnológicos punta que se ha observado en el medio automovilístico en el mundo se observan los siguientes:

#### **Toyota: tecnología ADT (Anti-drunk Driving Technology)**

Evitará que conduzcas tu automóvil si estás bajo los efectos del alcohol. El futuro elemento analiza el sudor en las manos para determinar la concentración de alcohol en la sangre. También registraría el movimiento de los ojos, así como la forma de conducción, entre otros factores. Si los resultados son superiores a los límites permitidos, el vehículo no arrancará.

#### **Volkswagen: samba-bus 2.0:**

Contiene un reproductor de mp3 que reconoce la voz, un asistente de estacionamiento, un sistema de cierre que escanea las huellas digitales y cómo no, un

motor eléctrico alimentado por baterías de polímero de litio. Paneles solares en la parte superior del techo es otra las innovaciones de este modelo.

### **BMW INTEGRA iPad**

La compañía automotriz mostró de manera oficial la integración de iPads en los asientos traseros de sus vehículos, que reemplaza el obsoleto reproductor de DVD que portaban hasta el momento.

#### **b) Reservas en línea**

A través de esta se permite la compra de pasajes en línea pagando con la cuenta que tengan los clientes en los bancos, permitiéndoles seleccionar la fecha de ida y de regreso o la opción de hacerlo solo de ida.

Además de la fecha también está la hora disponible que la empresa puede brindar el servicio, así como la posibilidad de elegir los asientos desocupados hasta el momento y el brindar los datos del pasajero.

Es importante el que se permita verificar la compra a través del código de operación, así como el hacer el seguimiento al bus y la posibilidad de postergar el boleto.

El obtener puntos a través de cada servicio recibido permite canjear muchos premios y acceder grandes beneficios.

#### **c) Medios de Pago**

1.- Medios de pago directo al banco: Aquellos que se realizan después del pedido online, de forma diferida, se consideran más seguros ya que no se transmiten al comercio por Internet. Se desarrolla de las siguientes formas:

a) Pago contra reembolso: Es el menos arriesgado para el comprador, ya que el pago se realiza cuando el producto adquirido están en sus manos.

b) Pago por transferencia bancaria: El vendedor notifica al usuario una cuenta bancaria, donde el cliente debe realizar una transferencia para que se gestione su pedido. Es un medio más lento, debido a que requiere que se realice primero la transferencia a la tienda online, que pasen varias horas para que la transferencia sea

cursada y que informemos a la tienda (y esta se entere) de que la misma ha sido hecha.

El banco puede cobrar una comisión por cada transferencia periódica.

d) Domiciliación bancaria: Es un método menos frecuente, donde el cliente facilita al vendedor un número de cuenta bancaria para que éste le gire un cobro con una periodicidad determinada para, por ejemplo, una suscripción periódica,

El banco puede cobrar una comisión por cada transferencia periódica.

## 2.- Medios de pago comunicados por Internet

Los medios de pago en los cuales el pago se efectúa en el momento de la realización del pedido online mediante conexión directa a través de una pasarela de pagos o similares, Estas son:

Tarjeta de crédito (TPV virtual): Es el sistema de pago electrónico más común y aceptado hoy en día. A los consumidores no les cuesta nada, pero para el comercio online supone el pago de una comisión a la entidad que le ofrece el servicio de TPV virtual de entre el 0,5% y 4,5% del importe del pedido según su poder de negociación.

Según un artículo web del diario La República del 12 de Febrero del 2015, Visa Net, la red de medios de pago más grande del país, presenta el MPOS Visa Net, un nuevo dispositivo con tecnología de vanguardia que convierte un Smartphone o Tablet en un POS para realizar la transacción con tarjetas de crédito y débito VISA, tanto con chip como con banda electrónica, de manera segura y rápida.

El dispositivo se conecta vía Bluetooth al Smartphone apenas se activa el aplicativo de ventas desarrollado por VisaNet, el cual indica cómo pasar la tarjeta en caso tenga chip o banda electrónica. Una vez leída la información de la tarjeta que no es almacenada en ninguno de los dispositivos, la transacción se realiza de la misma manera que en un POS convencional: en caso de ser tarjeta de débito VISA, el cliente digita su clave en el MPOS Visa Net y para el caso de tarjetas de crédito VISA, el cliente firma en la pantalla del equipo. En cualquiera de estos casos, el cliente recibe el boucher de la compra en su correo electrónico.

Esta tecnología protege la integridad de los Smartphone o Tablet con los cuales se conecta, ya que no utiliza ningún adaptador físico que pueda dañar el equipo, sino que la transmisión de datos es inalámbrica.

### **3.3.6. Factor Ambiental**

#### **a) Control de emisiones en automóviles:**

Hoy en día, una preocupación a nivel mundial es el calentamiento global que es causado por las industrias y por la contaminación en las ciudades, principalmente por la emisión de gases tóxicos de los vehículos. A raíz de esto y al peligro que corre el planeta de deteriorarse por la contaminación y por las enfermedades causadas en las personas, muchos gobiernos y científicos han tomado parte y conciencia de este acontecer por lo que se han tomado acciones que paren esta degradación.

En el Perú se ha tomado como norma que autos mayores a 20 años de funcionamiento no pueden circular, además de controlar las emisiones de gases de los vehículos.

Los controles sobre las emisiones han reducido exitosamente las emisiones producidas por automóviles en términos de cantidad por distancia recorrida. Sin embargo, el aumento sustancial en las distancias recorridas por cada vehículo, así como el aumento del número de vehículos en circulación tiene como consecuencia que la disminución total de las emisiones sea cada vez menor.

Las emisiones se dan de las siguientes maneras:

- Emisiones de la tubería de escape: Los desechos de la quema de combustibles fósiles en el motor del vehículo son emitidos a través del sistema de escape
- Emisiones evaporadas: Son producidas por la evaporación del combustible y constituyen también otro gran factor para la creación del smog urbano
- Emisiones del ciclo de vida: Producidos por todas las actividades asociadas con la manufactura, el mantenimiento y el desecho de un vehículo.

Conociendo la forma como se contamina el aire a través de la emisión de los vehículos, ahora se enlistará las formas de controlar las emisiones de los vehículos.

- Condiciones de tráfico sin obstrucciones
- Viajar a una velocidad continua que contribuye a la eficiencia del vehículo
- Reducción del número de inicios en condiciones frías
- Menor peso en los diseños de vehículos
- Menor resistencia al aire
- Reducción en la fricción de los rodamientos
- Mejora de la transmisión
- Ignición electrónica
- Sistemas de inyección de gasolina
- Inyección de aire
- Reciclaje y recirculación de los gases de escape.
- Convertidores Catalíticos

Para la empresa será fundamental el contar con vehículos modernos y renovarlos continuamente para evitar contaminar el medio ambiente con las emisiones de los gases, además el de abastecerlos con el mejor combustible.

### **3.4. ESTUDIO DE MERCADO**

Al explorar el entorno que rodea al negocio a través de los factores demográficos, económicos, políticos-legales, sociales, tecnológicos y ambientales con sus respectivos elementos relevantes, es necesario recurrir, a través de un análisis más específico, al estudio de mercado, que estará basado en información secundaria y primaria, recurriendo al análisis de datos ya recolectados, así como a la ejecución de encuestas y la observación para analizar el comportamiento de los clientes, competidores y proveedores.

#### **3.4.1. Objetivos**

- Determinar y caracterizar a los consumidores del servicio
- Encontrar y analizar a los competidores del mercado que ofrecen el mismo servicio
- Encontrar y analizar a los proveedores que se encuentran en el mercado.
- Estimar la demanda y proyectarla a cinco años

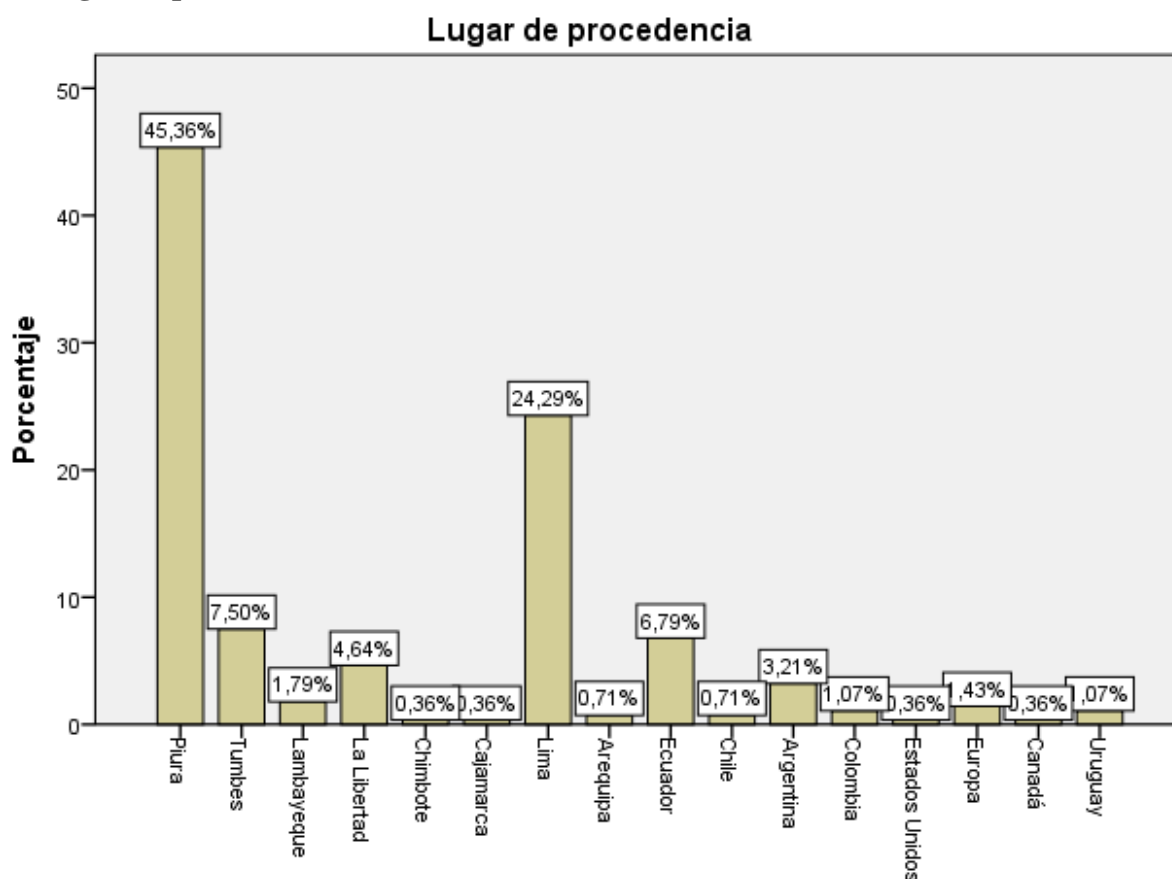
### 3.4.2. Consumidores

Es fundamental conocer el comportamiento de las personas que adquirirán el servicio, cuáles son sus gustos, qué los hace sentir más cómodos, aquello que ellos toman como indispensable al momento de elegir el transporte y como se pueden identificar o fidelizar a una estación de servicio. Para conocer todos estos aspectos ya mencionados, se recurrirá a una encuesta, la que estará representada por un cuestionario que está plasmada en el anexo 1.

A través de este cuestionario aplicado en la encuesta y basada en la metodología explicada en el apartado con el mismo nombre se describirá el perfil del cliente, es decir la distribución de edades, de género, los lugares de procedencia, el nivel socioeconómico del mismo asimismo como conocer sus preferencias, frecuencias y motivo de viaje.

A continuación se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de 280 personas:

#### a) Lugar de procedencia



**Figura 3.2: Lugar de procedencia**

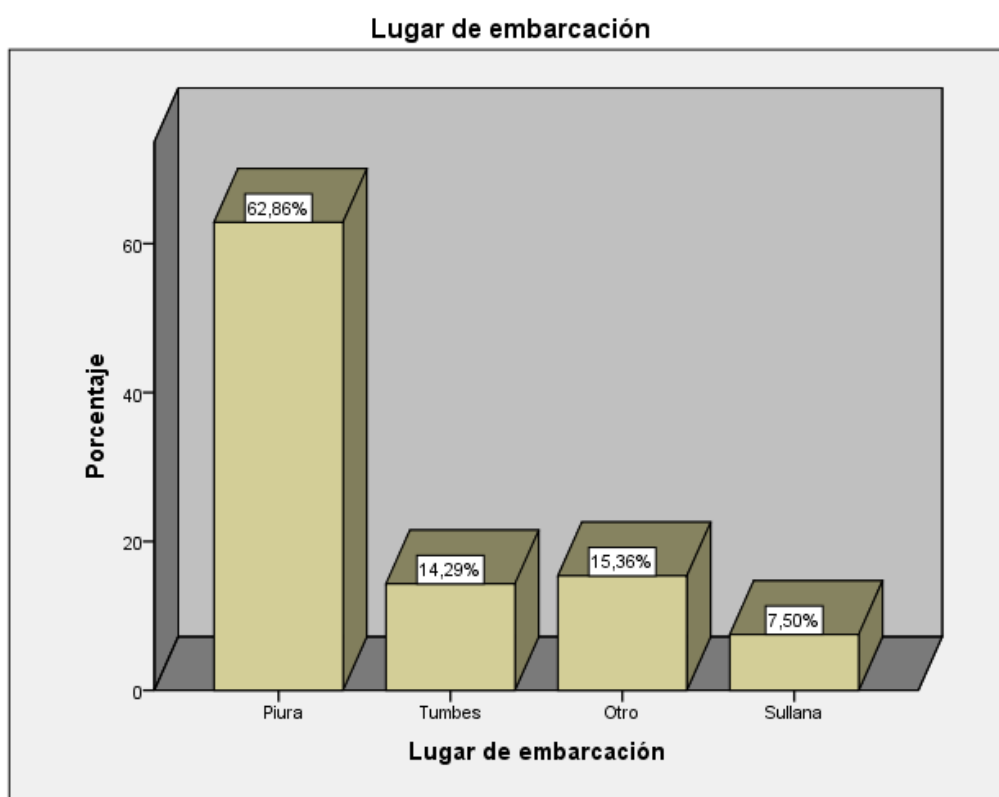
Fuente: Resultado encuesta elaboración propia



Se aprecia claramente que más de la mitad de los usuarios de este servicio, cómo es lógico, provienen de Piura y Tumbes, departamentos que abarcan la ruta descrita, con un 52.86%, luego provienen de otros departamentos del país con un 32.2%, donde Lima sobresale notoriamente con un 24.29%. Posteriormente los visitantes extranjeros representan el 15% de los potenciales usuarios, donde Ecuador, por ser geográficamente el más cercano, obtiene el 6.79%, representando el 45% de los visitantes extranjeros.

Para el proyecto, este dato sirve para destinar mayor recursos de promoción en las ciudades que obtienen mayor porcentaje, al brindar una mayor demanda, a la vez que el estar atento a brindarles un servicio especial debido a que su recomendación es beneficiosa para el prestigio de la empresa.

#### b) Lugar de embarque



**Figura 3.3: Lugar de embarcación**

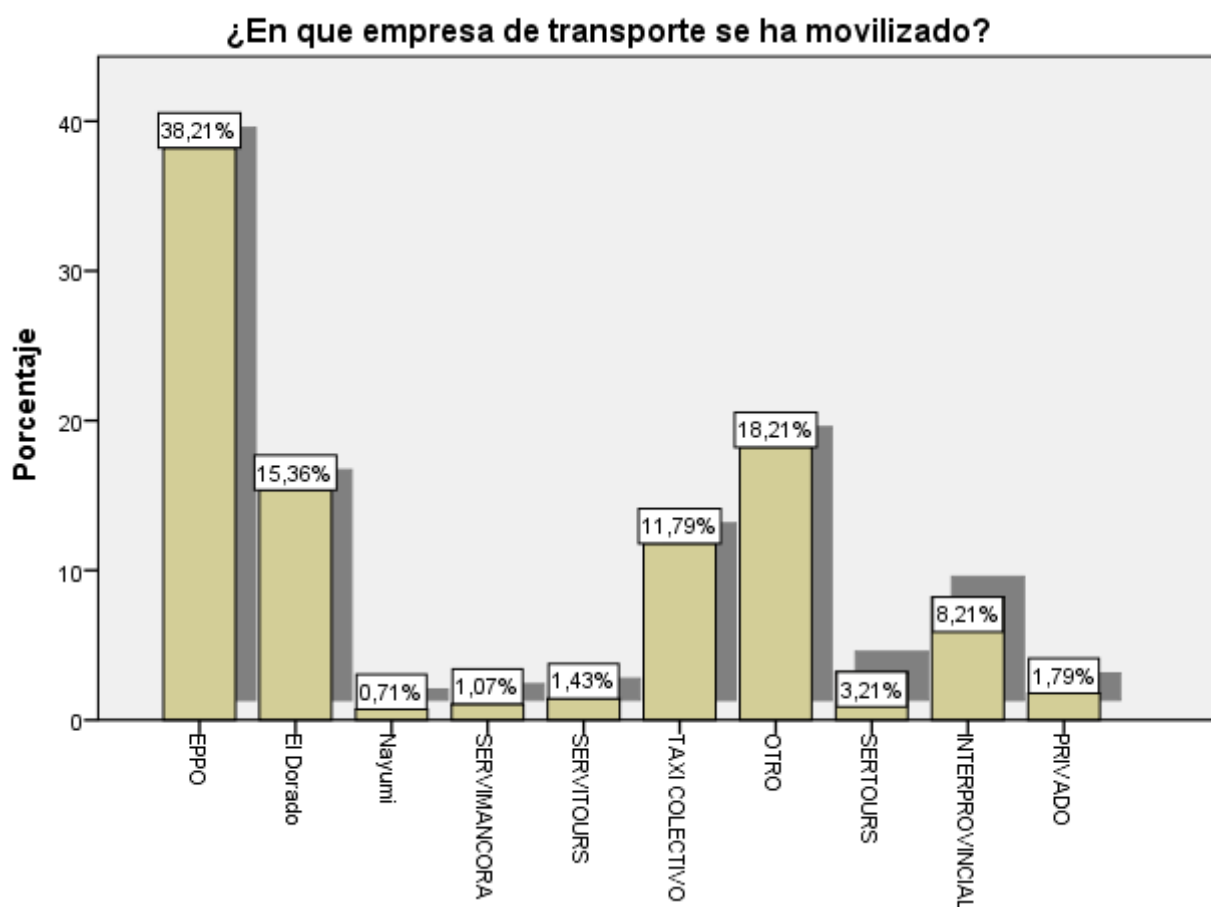
Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Se aprecia que la mayor cantidad de usuarios toman como punto de partida la ciudad de Piura con un determinante 62.86%, aspecto que está directamente relacionado con el 45.36% provenientes de esta ciudad, junto al 24.29% de limeños que en la mayoría

hacen una parada en Piura, para posteriormente, dirigirse a las playas, además de los pobladores de Lambayeque, La Libertad, Arequipa, etc. El 15.36% corresponde a otros, dentro de los cuales se encuentran aquellos que vienen directamente de otras ciudades del país sin parar en Piura, Tumbes o Sullana o también desde Ecuador, donde también se presenta el servicio de transporte internacional. Luego, Tumbes presenta un reducido 14.29% debido a la pequeña población que presenta y solo es punto de conexión con Ecuador para visitar las playas.

Para el aspecto de definir la ubicación y la amplitud de los locales de la empresa, este dato es relevante debido a que representa la distribución de la demanda, los lugares estratégicos para implementar estrategias de marketing, a la vez que permite definir donde se deben disponer de mayor número de vehículos para ofrecer el servicio.

### c) Empresa de transporte



**Figura 3.4: Empresas de transporte**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

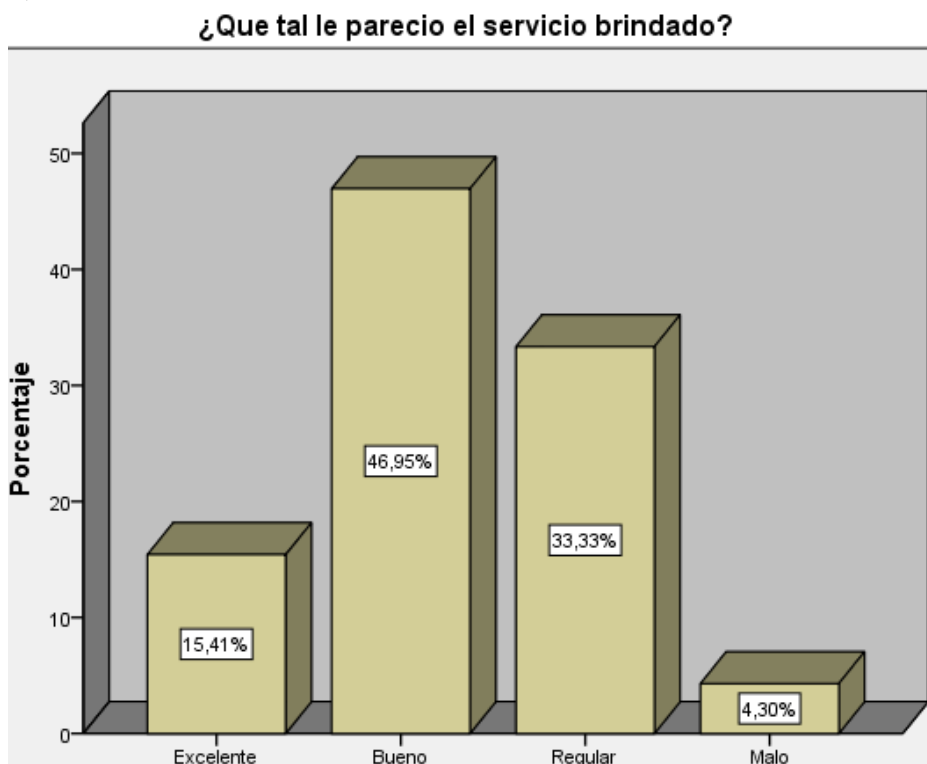
Se aprecia claramente la preferencia de los usuarios por utilizar los buses como medio de transporte, pues EPPO junto a El Dorado obtienen el 53.57%, más de la mitad de la muestra estudiada, luego, los taxi colectivo obtienen el 11.79%, siendo la mayoría de estos informales, pues porque no tienen el permiso para transitar por la ruta descrita. Posteriormente, las empresas interprovinciales obtienen el 8.21%, aquel sistema de transporte que utilizan los visitantes provenientes de otra ciudad que se dirigen directamente a las playas sin necesidad de hacer una parada en Piura, Sullana o Tumbes.

La realidad demuestra que las empresas que utilizan las minivans obtienen poco porcentaje de uso como medio de transporte por parte de los usuarios, pues juntas llegan al 4.99% junto a una porción del 18.21% que aseguraron no recordar el nombre de la empresa de minivan, aspecto que va en contra del posicionamiento en la mente del cliente que tienen este tipo de servicio en el mercado, aun cuando el número de empresas de transporte que ofrece el servicios a través de minivans es bastante amplio.

En el apartado 3.4.3 Análisis de la competencia se realizará un análisis más especializado y amplio de las empresas de transporte.

Esta data es sumamente importante, porque nos muestra claramente quiénes tienen mayor demanda en su servicio y en que magnitud la competencia tiene mayor mercado ganado, conociendo con quién competiría la nueva empresa de transporte.

#### d) Servicio brindado



**Figura 3.5: Apreciación del servicio**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Para volver a utilizar un servicio o nunca más hacerlo se debe tener una apreciación extrema, es decir que ha sido excelente o que es malo. En este caso sólo el 15.41% lo ha percibido como excelente el servicio ofrecido y es muy difícil que cambie de empresa de transporte y el 4.30% es complicado que quiera volver a utilizarlo, ya que lo calificó como malo. El mayor porcentaje lo obtiene que el servicio recibido es bueno con un 46.95% dando la impresión que el servicio recibido es aceptable, pero que aún le faltan algunos detalles para ser excelente y no cambiar de empresa. El 33.33% de Regular son de aquellos que califican como poco aceptable el servicio, que le falta mucho para no ser cambiada por otra empresa.

En conclusión, más del 80% de los usuarios aseguran que se puede ofrecer un mejor servicio en las empresas de transporte que recorren la ruta de Piura a Tumbes y que están propensos a cambiar de preferencia.

Esta data sirve como referencia para el plan de negocios para saber cómo está valorado el servicio de las empresas de transporte existentes en esta ruta por parte de los potenciales clientes, ya conociendo que estos esperan más del servicio.

#### e) Atributos valorados

**Cuadro 3.12: Atributos valorados**

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Atributos	Bocaditos	37	13,2%
	Videos	30	10,7%
	Boletín de información del lugar al que se dirige	32	11,4%
	Mayor amabilidad	81	28,9%
	Mejor música	39	13,9%
	menor tiempo de espera	86	30,7%
	Mayor Seguridad	162	57,9%
	mejor horario	67	23,9%
	Mejor puntualidad	93	33,2%
	asientos más cómodos	147	52,5%
	Menor velocidad	43	15,4%
	Otro	20	7,1%
Total		837	298.9%

Fuente: Resultados encuesta elaboración propia

En esta pregunta, la persona encuestada tiene que haber marcado tres opciones, los tres atributos de un servicio de transporte que considera más importante sobre todas las alternativas presentadas. Se aprecia que los atributos más valorados por el consumidor son la mayor seguridad, los asientos más cómodos y la mejor puntualidad con un 57.59%, 52.5% y 33.2% respectivamente.

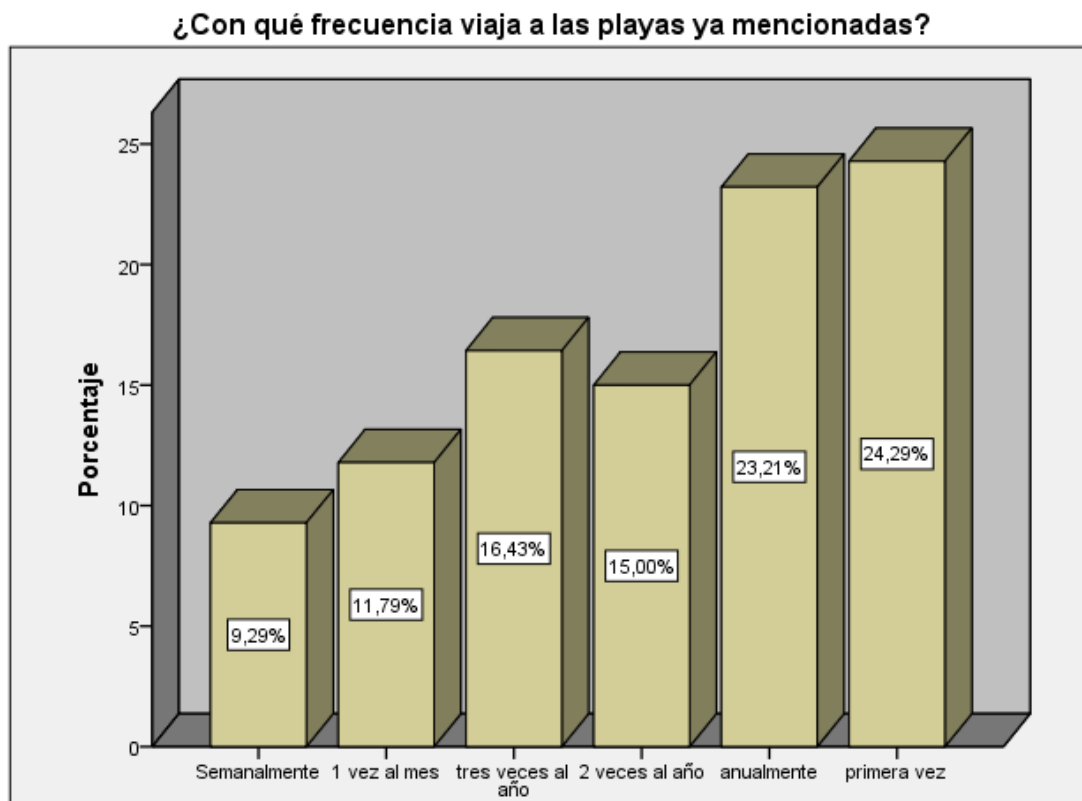
Entre los tributos menos valorados se encuentran el disfrutar de videos, del boletín al lugar al que se dirige y el recibir bocaditos con un 10.7%, 11.4% y 13.2% respectivamente.

Los consumidores aprecian más los atributos relacionados al servicio que el recibir aditivos tales como bocaditos o videos, pues aprecian más su seguridad, comodidad y la puntualidad en el viaje. Es de apreciar que en el 7.1% relacionado a

otros se encuentran aspectos tales como los precios bajos, la ubicación, etc. Estos últimos serán analizados en las siguientes preguntas de la encuesta.

Esta data es de suma importancia porque permitirá poner más énfasis y destinar mayor recursos para ofrecer los atributos más valorados por el consumidor y así ser más atractivos en el mercado.

#### f) Frecuencia de viaje



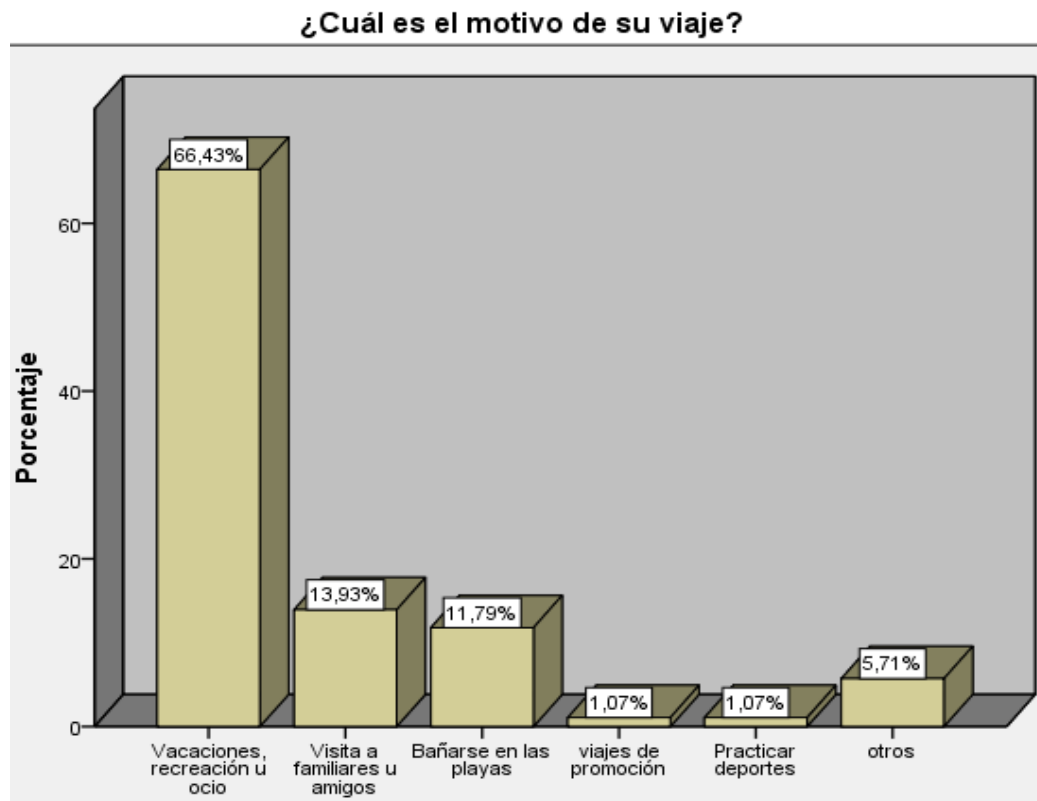
**Figura 3.6: Frecuencia de visita**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Un aspecto muy importante para tratar a un usuario de un servicio como cliente es la frecuencia de uso, y en este caso, la continuidad de las visita a las playas mencionadas es un buen indicador para conocer qué tan seguido están en la posibilidad de optar por el servicio. Se observa que el mayor porcentaje lo obtienen aquellos que lo hacen con poca frecuencia, o más aún, aquellos que lo hacen por primera vez, pues, estos últimos representan el 24.29% de la muestra, el porcentaje mayor en comparación a las otras alternativas. Luego, el 23.21% asegura hacerlo anualmente y el 15% dos veces al año. En esta situación tan sólo se puede considerar como clientes a aquellos que visitan semanalmente y también una vez al mes las playas, representando el 21.08%, enfocando

en ellos la estrategia de post-servicio necesario para que vuelvan a utilizar el servicio, o, en todo caso, incluir al 16.43% que lo hace tres veces al año.

#### g) Motivo de viaje



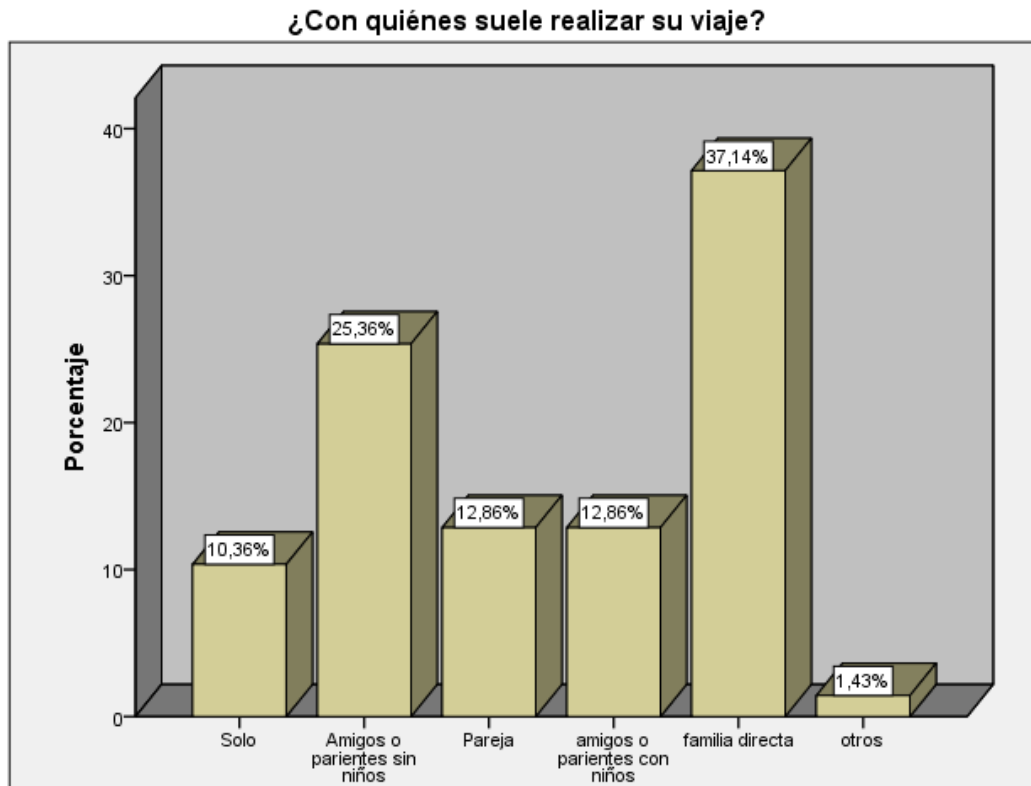
**Figura 3.7: Motivo de visita**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Se aprecia notablemente que las personas más realizan estos viajes para pasar vacaciones, recrearse o por ocio, pues el 66.43% admite este el motivo de su viaje; luego, con mucha diferencia, la visita a familiares o amigos con un 13.93% y el solo bañarse en las playas aparece con un 11.79%. El 5.71% de otros, representa a aquellos que lo hacen por negocios, viajes de estudios o simplemente no quisieron especificar su motivo. El pasar vacaciones y el bañarse en las playas puede significar casi lo mismo, pero la diferencia radica en que el pasar vacaciones, incluye el hospedarse en un hotel y pasar días en ese lugar, además el de ir a discotecas, restaurantes u otros lugares de entretenimiento, en cambio el bañarse en las playas, solo incluye el conocer el lugar, darse un baño en el balneario y regresar el mismo día, sin necesidad de hospedarse.

Este aspecto sirve para el plan para razones de diseñar las promociones o descuentos para personas que realicen el viaje por los diferentes motivos explicados anteriormente.

#### h) Acompañantes de viaje



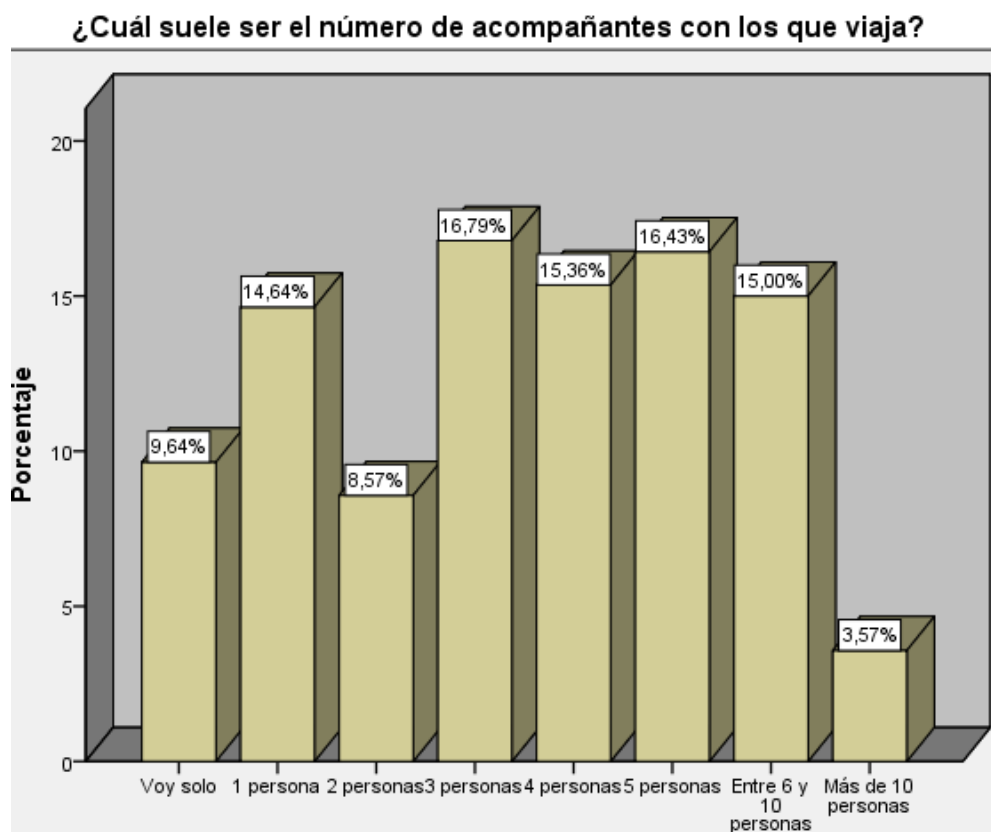
**Figura 3.8: Acompañantes de viaje**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Con la razón de diseñar promociones y descuentos por fechas especiales para grupos determinados de personas, es necesaria esta información, el conocer con qué tipo de personas suele estar acompañados los visitantes, si es con familiares, amigos, la pareja u otros, además para caracterizar a los consumidores del potencial servicio y saber en qué proporción o como está distribuido los visitantes en las playas para ofrecer el servicio y disponer asientos. Se observa que la gente prefiere visitar las playas, más con la familia que con la pareja o el ir sólo, pues obtiene un mayor porcentaje que es el 37.14%, mayor que los otros porcentajes obtenidos que juntos suman el 23.22%. Con respecto a las personas que vienen acompañados con amigos o parientes representan el 38.22%, la diferencia de las alternativas resulta en los niños.



### i) Número de Acompañantes



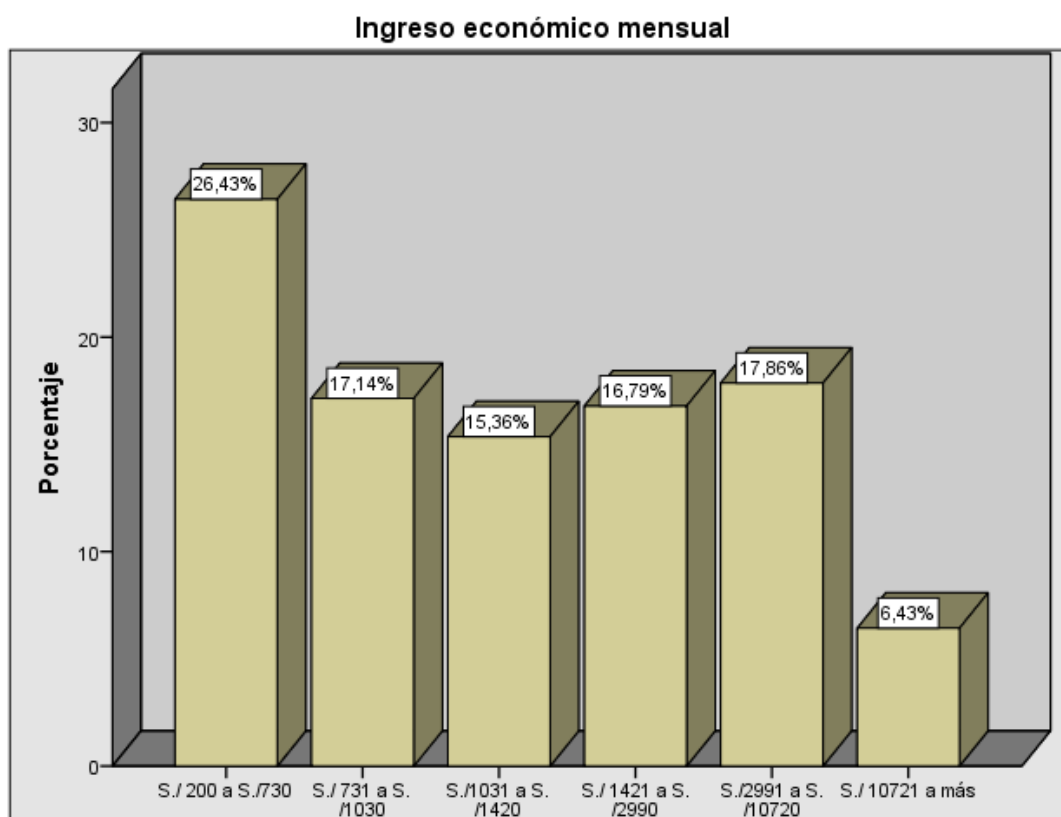
**Figura 3.9: Número de acompañantes**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Se observa notablemente que los visitantes suelen viajar más en compañía que van desde los 3 a 10 personas, pues se observa que estos obtienen un mayor porcentaje, juntos obtienen un 63.58%, a comparación de las personas que sólo viajan junto a dos personas como máximo, que obtienen 32.85% y luego los que viajan en grupo más grandes, en compañía de más de 10 personas sólo representan el 3.57%.

Esta información permitirá a la nueva empresa el conocer la distribución de los grupos de pasajeros, sea para la disposición de asientos y el llenado del vehículo, además de diseñar estrategias de promoción, descuentos, paquetes de viaje, etc.

## j) Ingreso económico mensual



**Figura 3.10: Ingreso Económico Mensual**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

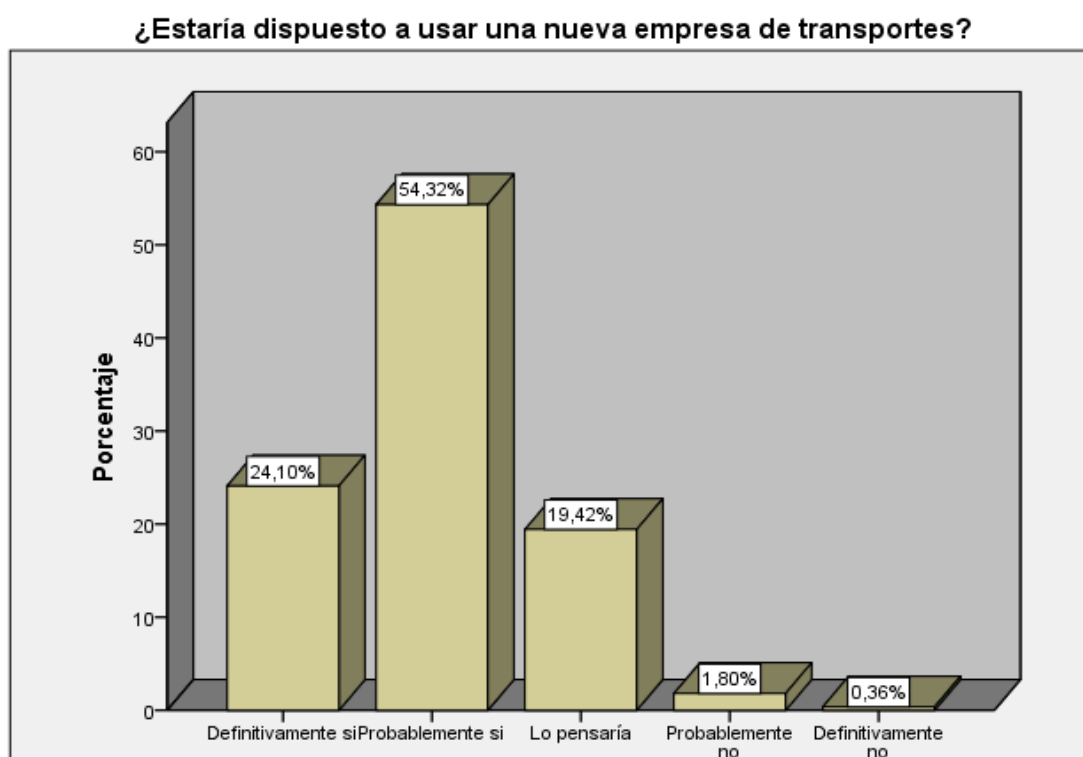
El intervalo de ingreso económico mensual, ha sido definido en base a los niveles socioeconómicos determinados a nivel nacional, y en base a los cuales se clasifica a la población peruana. Estos son el “A”, “B1”, “B2”, “C”, “D” Y “E”, que van desde los ingresos mensuales más altos en el “A” hasta el más bajo en el “E”, con los intervalos de ingreso presentados en el cuestionario presentado en el anexo 1.

Este dato, en realidad es un tanto difícil de recopilar porque muchas veces las personas desconfían o son reservados con sus ingresos económicos, dejando en blanco esta pregunta o marcando por el más bajo, pero considerando los demás datos se aprecia que las personas que obtienen ingresos económicos mensuales entre S./ 2991 y S./ 10720 obtienen mayor porcentaje con un 17.86%, levemente diferenciado por el 17.14% de los que reciben entre S./ 731 y S./ 1030.

Las personas que obtienen los ingresos más altos, en realidad representa el porcentaje más bajo que es el 6.43% debido a que ellos prefieren ir en sus vacaciones a playas top del extranjero mucho más valorizadas tal como las del Caribe, Estados Unidos, Europa u otras playas de Sudamérica, debido que tienen el poder adquisitivo para hacerlo, además que tanto a nivel regional de Piura y Tumbes, como a nivel nacional, tan sólo representan un porcentaje mínimo de la población. A nivel nacional, el nivel socioeconómico “A” representa el 2.2% y en Piura y Tumbes, el nivel socioeconómico “AB” representa sólo el 7.1% y el 7.4% respectivamente.

Contrario al nivel socioeconómico más alto, los niveles más bajos que son el “D” y el “E”, estos representan el mayor porcentaje de la población, pues a nivel nacional representan el 62%; en Piura, el 74.1% y en Tumbes, el 69.7%, explicando, de alguna u otra manera, el por qué obtienen un porcentaje más alto.

#### k) Disposición a usar una nueva empresa de transporte



**Figura 3.11: Disposición a usar nueva empresa de transporte**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Esta es pregunta es vital para la ejecución del proyecto, porque muestra la disposición de los usuarios a optar por un nueva empresa de transporte, de la misma

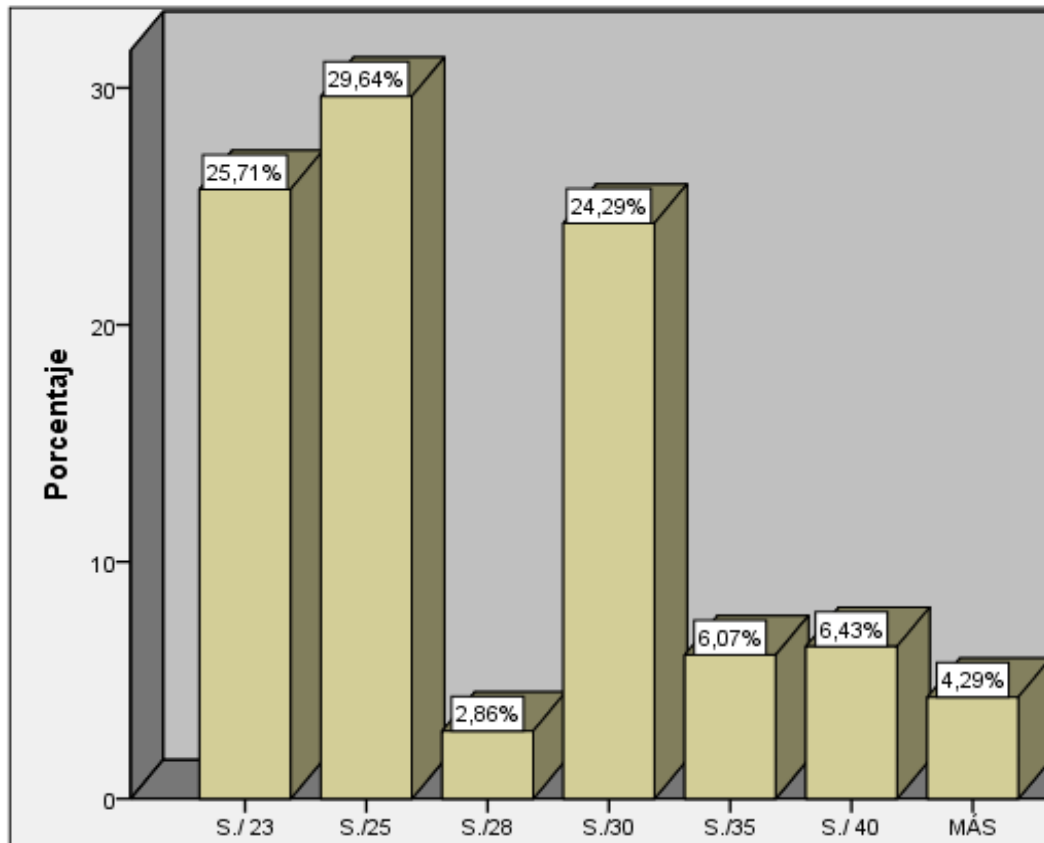
manera, se convierte en un indicador del grado de fidelización de los consumidores del servicio, es decir, si están dispuestos a dejar de lado a la empresa que suelen utilizar, para recurrir a una nueva que les ofrezca un servicio diferente.

Los resultados son un tanto alentadores, porque sólo el 0.36% está definitivamente en contra de la propuesta y el 1.8% da la negativa, pero en forma dubitativa. La porción de usuarios que la nueva empresa debe seguir son aquel 97.84% que muestran, de alguna u otra manera, disposición a usar esta nueva opción, pues, ofreciendo un buen servicio, que llame su atención y satisfaga sus expectativas, están en la posibilidad de convertirse en clientes que, mediante una aceptable estrategia de fidelización, pueden ser continuos usuarios del servicio.

Es de precisar, que este 24.1% de los que definitivamente si usarían el nuevo servicio, se convierte en la proporción de los usuarios que seguramente, seguidos por su curiosidad, en algún momento, optarían por el servicio y que es importante que lleven una buena impresión para recomendarlos a sus conocidos, de igual manera y con más intensidad, con los que probablemente si lo harían o lo pensarían al estar poco seguro de hacerlo.

### l) Precio dispuesto a pagar

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de transporte cc y servicios adicionales según su preferencia?



**Figura 3.12: Precio dispuesto a pagar**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

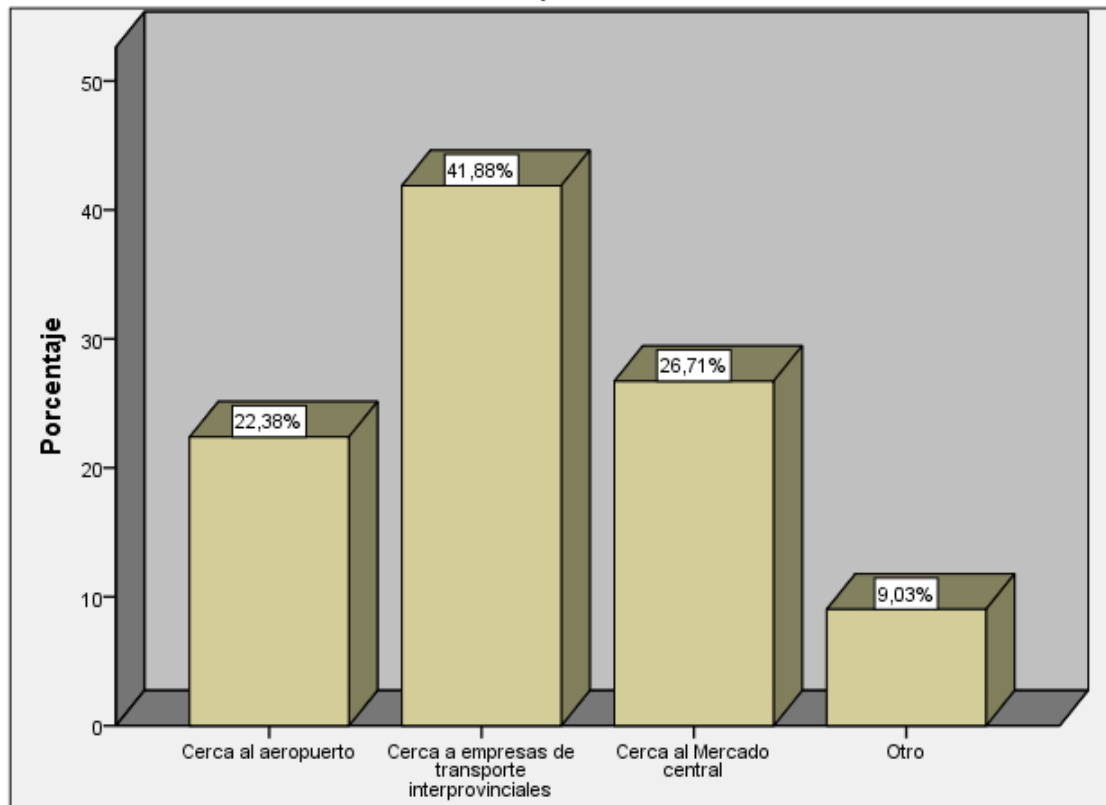
Por la misma razón que la mayoría de la población pertenece a un nivel socioeconómico bajo, incluyendo a alguno de los turistas que son mochileros, es que el 55.35% está dispuesto a pagar de S. / 25 a menos desde Piura a cualquiera de las playas descritas y hasta Tumbes, luego del bajo 2.86% que pagaría S. / 28 y del reconocible 24.29% que pagaría S. / 30, sólo el 17.5% estaría dispuesto a pagar de S. / 35 a más.

Es preciso clarificar que los usuarios ya manejan un precio estandarizado en las empresas de transporte, al menos de las minivans, que es el de S. / 25, por lo que justifica la razón por la que obtiene el mayor porcentaje, en comparación a los demás precios, que es del 29.64%.

Es determinante esta información porque describe la disposición y posibilidades de los consumidores a pagar un determinado precio, al menos, en el momento del inicio de la actividad de la empresa.

### m) Local en Piura

¿En qué lugar le gustaría que se ubique el local de una empresa de transportes en piura?



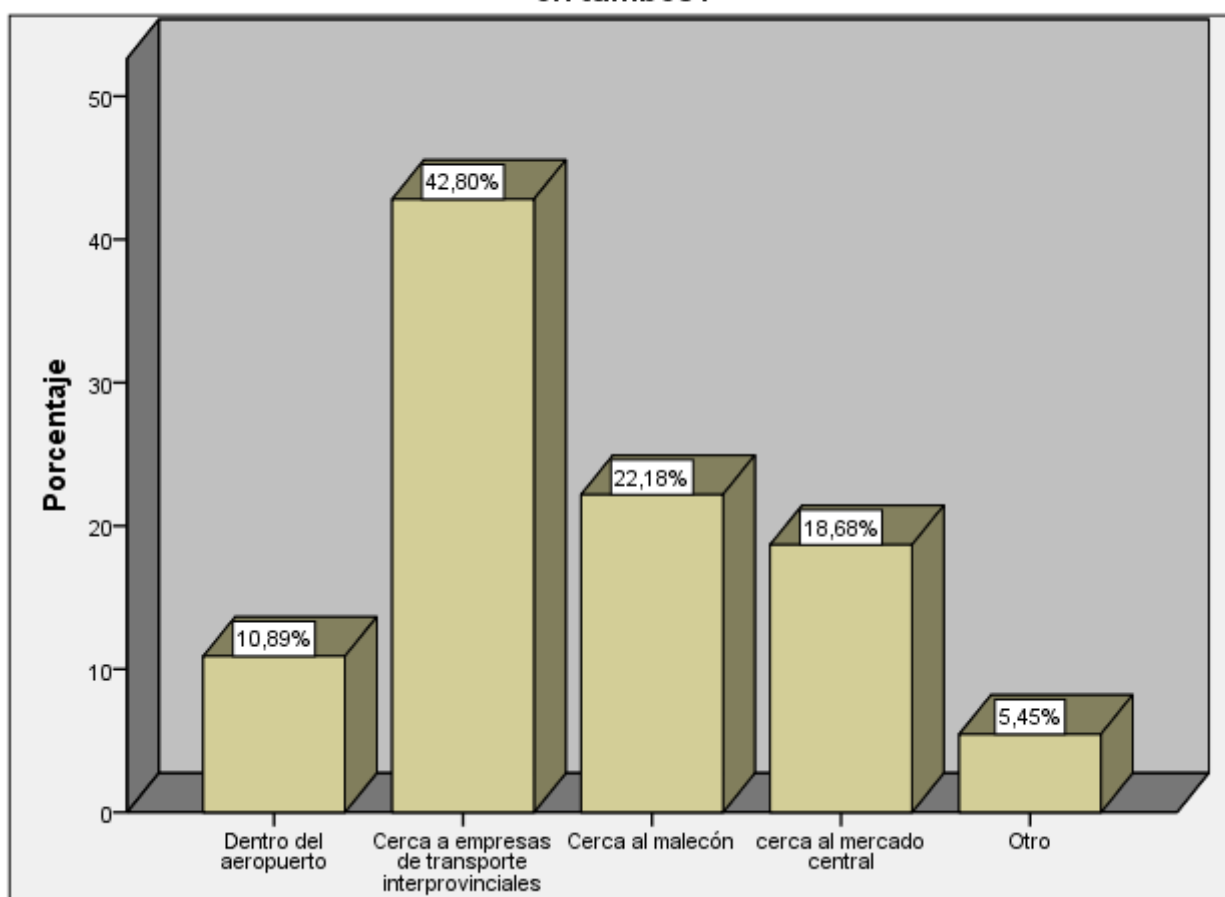
**Figura 3.13: Local en Piura**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Un aspecto fundamental a definir y que influye directamente en el crecimiento de una empresa de transporte es su local de ubicación, para este es importante, el analizar la afluencia de las personas por el lugar, además de la disposición de las personas para acceder a este. En esta pregunta se analiza este último punto, donde los consumidores del servicio prefieren que el local se ubique cerca a empresas de transporte interprovinciales con un 41.88%, luego aparece “Cerca al mercado central” con un 26.71% y cerca al aeropuerto con un 22.38%. Estos tres puntos de ubicación son estratégicos, pero con la información extraída de esta encuesta se aprecia que los consumidores desean en mayor porcentaje el que se encuentre cerca de las empresas de transporte interprovinciales.

#### n) Local en Tumbes

¿En qué lugar le gustaría que se ubique el local de una empresa de transportes en tumbes?



**Figura 3.14: Local en Tumbes**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Al igual que en Piura, un local cerca de las empresas de transporte interprovinciales, es el de mayor preferencia, esta vez con un 42.8%, pero en esta ocasión, aparece un lugar característico y muy conocido en Tumbes, que es El Malecón, que está ubicado en el centro de la ciudad, cerca de La Plaza de Armas donde el 22.18% de los encuestados prefiere este lugar, seguido del mercado central con un 18.66% y muy distanciado, el aeropuerto con un 10.89%.

### 3.4.3. Competencia

Para el análisis de la competencia, se recurrirá a la guía de observación que se encuentra en el anexo 2. En el mercado se ha observado que el servicio de transporte de Piura a Tumbes se desarrolla de la siguiente forma:

- Minivans
- Buses de transporte de Piura a Tumbes
- Alquiler de vehículos
- Taxi colectivo (carrera)
- Buses de transporte Interprovinciales

El análisis se hace comparando según los puntos definidos por el investigador con la ayuda de la guía de observación a los principales competidores, agrupándolos según la forma como desarrollan el transporte, en el que, en el capítulo siguiente, se los agrupará en competidores directos e indirectos.

#### a) Competencia a través de Minivans

Se desarrolla a través de vehículos que poseen entre 8 a 20 asientos, con una salida periódica cada uno, en la mayoría de estas empresas, que trabajan con estos vehículos, esperan que todos los asientos se ocupen sin un horario definido de salida, muchas veces haciendo esperar a los clientes.

Entre las empresas que trabajan con este tipo de vehículos se encuentran:

**Cuadro 3.13: Empresas de Minivans**

“Canechi tours” S.A.C	“Servimancora” S.A.C	Kallpa’s
“Sertours S.R.L	Nayumi del norte E.I.R.L	Empresa Tallán hotel S.A.C.
Cocomar” S.A.C	Vichayito tours S.A.C	Cavero tours Piura S.A.C
Lida tours” E.I.R.L	Chinito tours piura beach E.I.R.L	C y D tours

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 3.14: Análisis empresas de Minivans**

Fuente: Elaboración propia

	SERTOURS	NAYUMI DEL NORTE E.I.R.L	C y D tours
<b>Lugar de Ubicación</b>	Piura: Prolongación Avenida Sánchez Cerro, frente al mercado central. Al costado de Transportes Línea. Tumbes: Av Tumbes Norte 302	Al costado de Transportes Línea, antes de llegar biblioteca municipal (Av Los Cocos) Av Los Cocos 389 Mz H Lt 15 (Piura) Av Grau 132 (Máncora)	Avenida Sánchez Cerro, al costado de Caja Huancayo.
<b>Precio por servicio (Escalas)</b>	Piura a Tumbes: S./ 25 Piura a Máncora: S./ 25 Mismo precio de regreso Temporada de año nuevo precio es S./ 35	Piura a Tumbes: S./ 25 Piura a Máncora: S./ 25 Mismo precio de regreso Temporada de año nuevo precio es S./ 35	Piura a Tumbes: S./ 25 Piura a Máncora: S./ 25 Mismo precio de regreso Temporada de año nuevo precio es S./ 35
<b>Atributos de la ubicación</b>	Lugar vistoso, se ubica en toda la avenida. Mucha afluencia de personas	Alta afluencia de personas, ubicación cerca al mercado central, conecta el mercado central con el centro de la ciudad.	Alta afluencia de personas, lugar vistoso, cerca de hospedajes, y ubicado cerca al mercado central y al centro de la ciudad.
<b>Debilidades y amenazas de la ubicación</b>	Poca seguridad, difícil transitividad por exceso de peatones, veredas estrechas, desaseado.	Poca seguridad, veredas estrechas, desaseado, ambiente ruidoso, poca iluminación en la noche, se perciben malos olores, gran cantidad de ambulantes que prohíben el tránsito libre de personas, no tiene espacio para estacionamiento de vehículos.	Desaseado, se emanan olores no saludables, presencia de basura.  El área es peligrosa, más aun en las noches; solitario y silencioso.
<b>Atributos del interior del local</b>	Espacio disponible para estacionamiento de vehículos, iluminación adecuada con muchos lugares de salida.	Venta de productos tradicionales de Piura, tales como chifles, natillas, además de abarrotes, posee solo un baño.	Lugar cómodo y agradable.
<b>Debilidades y amenazas del interior del local</b>	No cuenta con su propio local, debido a que comparte espacio con la empresa de buses Challenger, espacio muy reducido, poco aseado	Espacio bastante reducido, poco formal.	Espacio muy reducido, pocos asientos de espera.

<b>Afluencia de personas</b>	Alta tránsito de personas en todo el día	Alta afluencia en la mañana y en la tarde pero baja en la noche, pues es oscuro.	Alta afluencia de personas en las mañanas, regular por las tardes y baja en la noche.
<b>Número de clientes por vehículos</b>	De 8 a 20 pasajeros según el vehículo	De 8 a 20 pasajeros según el vehículo	8 a 20 pasajeros
<b>Tiempo de espera de clientes</b>	Promedio de media hora esperando llenar el vehículo.	Más de 20 minutos de espera	Más de media hora de espera hasta que se llenen los vehículos.
<b>Modo de Pago</b>	Efectivo, posibilidad de sacar pasajes con anticipación	Efectivo sin emitir boleta	Efectivo
<b>Trato al cliente</b>	Cortez y aceptable, el tiempo de espera se torna prolongado.	Trato respetable, aunque el tiempo de espera es prolongado, causándole molestias	Amable, respetuoso, causa molestia en el cliente por el tiempo de espera.
<b>Trato al trabajador</b>	Respetable y confianza entre ellos.	Relación informal entre ellos	Respetuoso.
<b>Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)</b>	Sin vestimenta que los represente.	Sin vestimenta que los represente. Comunicación informal, más aún entre llenadores de vehículos	Sin vestimenta, comunicación informal entre trabajadores.
<b>Diferenciación en el servicio</b>	Cantidad y variedad de vehículos.	No tiene elementos diferenciadores	No tiene elementos diferenciadores
<b>Comodidad de los asientos</b>	Asientos cómodos	Asientos cómodos	Asientos cómodos
<b>Condición técnica de vehículos</b>	Aceptable, sin fallas técnicas, cada chofer se encarga del mantenimiento del vehículo.	Aceptable, sin fallas técnicas	Aceptable, sin fallas técnicas.
<b>Tiempo entre salida de VEHICULOS</b>	1 hora (programado) la variación está en esperar a llenar el vehículo	1 hora (programado) la variación está en esperar a llenar el vehículo	1 hora (programado) la variación está en esperar a llenar el vehículo
<b>Horario de atención</b>	De 8:30 a.m. a 7:00 p.m. Ocasionalmente, por cuestiones de demanda, trabajan las 24 horas	De 8:30 a.m. a 7:00 p.m. Ocasionalmente, por cuestiones de demanda trabajan las 24 horas.	De 9:00 a.m a 7:00 p.m
<b>¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la demanda del cliente?</b>	Si	Si	Si

<b>N° de vehículos</b>	Disponen en promedio de 30 vehículos	Disponen en promedio de 15 vehículos	Disponen en promedio de 10 vehículos
<b>Terminales</b>	Piura-Máncora-Tumbes	Piura-Máncora-Tumbes	
<b>Defectos</b>	Tiempo de espera, informalidad de trabajadores	Tiempo de espera	Tiempo de espera, no tiene asientos para espera en su local.
<b>Observación</b>		Turna sus salidas con la empresa Lida Tours que se ubica al costado derecho del local.	

## b) Competencia a través de buses de transporte de Piura a Tumbes

Se caracteriza por el alto número de asientos que disponen sus vehículos, son 40 asientos, además de ser las de mayor tiempo en el mercado con un prestigio notable y mayor formalidad en el servicio.

Las empresas que se encuentran en este grupo son:

EPPO S.A	EL DORADO S.A.C
----------	-----------------

A continuación se desarrolla el análisis de estas dos empresas.

### Cuadro 3.15: Análisis Competencia Buses

Fuente: Elaboración propia

	EPPO S.A	EL DORADO S.A.C
<b>Lugar de Ubicación</b>	<u>Piura:</u> Avenida Andrés Avelino Cáceres, próximo al óvalo del mismo nombre Av. Panamericana 1219 Mz. 243 - Zona Industrial	Prolongación Avenida Sánchez Cerro
<b>Precio por servicio (Escalas)</b>	Piura- Sullana: S./3 Piura- Talara: S./ 9.50 Piura-Sullana-El Alto: S./ 14 Piura-Sullana-El Alto-Los Órganos S./16 Piura-Sullana-El Alto-Los Órganos –Máncora S./18 MISMO DE PRECIO DE REGRESO	Piura-Máncora- Tumbes ofrece cuatro precios <ul style="list-style-type: none"> <li>• S./19</li> <li>• S./23</li> <li>• S./26</li> <li>• S./35</li> </ul>
<b>Atributos de la ubicación</b>	Amplio, ubicado en toda la avenida, visible, no existe tumulto de personas, veredas amplias	Visible, ubicado en toda la avenida. Cerca al mercado central y centro de la ciudad
<b>Debilidades y amenazas de la ubicación</b>	Escasa iluminación, poco seguro para clientes debido a que las calles son sólidas, lejos del centro de la ciudad	Se estacionan autos que ofrecen el mismo servicio, tumulto de personas, veredas estrechas, desaseado, poca seguridad
<b>Atributos del interior del local</b>	Amplio, lugar cómodo para los clientes, con televisor, limpio, con espacios separados correctamente, además de la gran capacidad para estacionar y guardar los buses.	Espacio amplio y apropiado para clientes y vehículos, con televisor, espacios definidos para compra de pasajes, almacenes, así como para encomiendas.

<b>Debilidades y amenazas del interior del local</b>	No se observan	Asientos de espera poco cómodos
<b>Afluencia de personas</b>	Baja afluencia de personas pero alto tránsito de autos a velocidad	Alta afluencia de personas y vehículos
<b>Número de clientes por vehículos</b>	40	40
<b>Tiempo de espera de clientes</b>	No tiempo de espera, sale hora exacta	20 minutos
<b>Modo de Pago</b>	Efectivo y tarjeta, posibilidad de sacar pasajes anticipadamente.	Solo efectivo
<b>Trato al cliente</b>	Cortez, amable y respetuoso	Aceptable
<b>Trato al trabajador</b>	Respeto a los trabajadores	Respeto a los trabajadores
<b>Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)</b>	Tienen vestimenta que los represente, comunicación formal	No tienen vestimenta, comunicación formal
<b>Diferenciación en el servicio</b>	La puntualidad es un valor que está institucionalizado, llaman a los pasajeros a través de una emisora 15 minutos antes de la salida del bus. No paran durante el trayecto, sino es en la terminal de la empresa.	Tienen vehículos cuyos asientos son mucho más cómodos, en el servicio de S./35, ofrecen servicios en escala según el tipo de servicio
<b>Comodidad de los asientos</b>	Asientos cómodos	Depende del precio pagado
<b>Condición técnica de vehículos</b>	Apropiada	Apropiada
<b>Tiempo entre salida de VEHICULOS</b>	Una hora	De 2 a 4 horas dependiendo de la parte del día
<b>Número de salidas al día</b>	16	10
<b>Horario de atención</b>	4:30 a.m. - 7:30 p.m.	6:30 a.m.-12:15 p.m.
<b>¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la</b>	Si	Si

<b>demanda del cliente?</b>		
<b>Terminales</b>	Piura-Sullana-Talara-El Alto-Órganos-Máncora	Piura- Sullana- Máncora-Tumbes
<b>Debilidades en el servicio</b>	Al hacer viaje en escala demora mucho tiempo en llegar a Máncora	Demora 5 horas en llegar a Máncora

**c) Competencia a través del alquiler de vehículos**

Las empresas se caracterizan por tener a su disposición una gran cantidad de vehículos, dando la opción a los clientes de tener a su lado un chofer que les ofrezca el transporte o de solo alquilar el vehículo, haciéndose responsable de este. Las empresas que se encuentran en este grupo son:

**Cuadro 3.16: Empresas de taxis**

Taxi turístico San José S.A.C	Piura Taxi	Piura Y Turismo Taxi S.R.L
Servitours S.R.L	Taxi Máncora Tours	Master Bus
Taxi Beach Piura E.I.R.L	Mi Caña Transport S.A.C	Estación de servicio San José S.A.C
Vicús Renta Car E.I.R.L	Taxi Piura S.R.L	Taxis de Tumbes

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3.17: Análisis competencia taxis**

Fuente: Elaboración propia

	Vicus renta car	Servitours.	Taxis de Tumbes		
<b>Lugar de Ubicación</b>	Aeropuertos de Piura, Talara y Tumbes	Dentro del aeropuerto en Piura	Jr. Hilario Carrasco Nro. 352 Cent Corrales (A 30 Mt de la Municipalidad De Corrales) Tumbes - Tumbes – Corrales		
<b>Precio por servicio (Escalas)</b>	230 el traslado con chofer para cuatro pasajeros	250 el traslado con chofer para cuatro pasajeros S./ 160 el alquiler por día sin chofer para cuatro pasajeros	Distancia	AUTO	VAN
			Aerop Tumbes a Máncora	S./ 170	S./ 290
			Aeropu Piura a Máncora	S./ 270	S./ 390
			Aerop Piura a Punta Sal	S./ 310	S./ 430
			Aerop Piura a Punta Sal	S./ 350	S./ 470
<b>Atributos de la ubicación</b>	Lugar comercial por encontrarse cerca al aeropuerto,	Lugar seguro debido a que se encuentra dentro del aeropuerto, limpio, ordenado.	Lugar céntrico y seguro, iluminado		

	limpio, iluminado.		
<b>Debilidades y amenazas en la ubicación</b>	Cerca de barrios solitarios y peligrosos.	Cerca de barrios solitarios y peligrosos, presencia de competencia en el lugar.	Su pueblo de ubicación está lejos de Tumbes donde se encuentra el aeropuerto y suele ofrecer el servicio.
<b>Atributos del interior del local</b>	Lugar aseado, ambiente cómodo.	Lugar limpio y ordenado	Limpio y ordenado
<b>Debilidades y amenazas del interior del local</b>	Espacio muy reducido, los autos están estacionados en otro lugar	Demasiado pequeño su espacio, solo tiene dos asientos de espera y una computadora.	Espacio reducido solo para atención de clientes, vehículos estacionan en otro lugar
<b>Afluencia de personas</b>	Regular, más presencia de visitantes por la cercanía a aeropuerto.	Regular depende de los arribos de los visitantes en aeropuerto.	Regular, aunque con poco público objetivo de su servicio.
<b>Número de clientes por vehículos</b>	Depende del vehículo alquilado. Promedio de cuatro personas en autos y de 8 a 20 personas en minivans alquiladas	Depende del tipo de vehículo	De 4 a 8 pasajeros
<b>Tiempo de espera de clientes</b>		Si el servicio es brindado con chofer, pueden esperar hasta más de una hora esperando a que se llene el vehículo.	En promedio media hora hasta que se ocupen los asientos.
<b>Modo de Pago</b>	Deposito como mínimo 1 día de alquiler para confirmar la reserva. Camionetas: Tarjeta de Crédito para la garantía S/. 4000 Autos: Tarjeta de Crédito para la garantía S/. 3000.  El Vehículo se entrega con el tanque lleno de	En efectivo y por tarjeta. Se puede separar pasaje por teléfono. Para usar el servicio sin chofer y pagar los S./ 160 por día se debe dejar a garantía una tarjeta de crédito de S./ 1600.  El Vehículo se entrega con el	En efectivo y tarjeta. Se puede asegurar asiento con a través de una llamada.

	combustible y se devuelve como tal.  Se garantiza la reserva por un período de hasta 1 (una) hora después del horario previsto para el retiro de la unidad.	tanque lleno de combustible y se devuelve como tal.	
<b>Trato al cliente</b>	Cortez y amable	Cortés y amable, brindan poca información por teléfono.	Trato generalizado
<b>Trato al trabajador</b>	Respetuoso	Respetuoso	Respetuoso
<b>Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)</b>	Con vestimenta. Trato formal ente ellos.	Con vestimenta. Trato formal ente ellos.	Con vestimenta. Trato formal ente ellos.
<b>Diferenciación en el servicio</b>	*Tarifas corporativas. *Asientos para niños. *Alquiler de celulares. *Servicio de conductor o chofer. *Asistencia técnica durante las 24 horas. *Reemplazo de vehículo en caso de ser necesario. *Traslado en Van y Mini bus. *Seguros contra todo riesgo.	Presenta variedad de vehículos para alquilar, desde auto de cuatro asientos hasta buses de 40 pasajeros.  Servicio especializado para corporaciones.	Variedad de autos y vans además de precios a fijados.
<b>Comodidad de los asientos</b>	Aceptable	Aceptable	Aceptable
<b>Condición técnica de vehículos</b>	Vehículos modernos y cómodos	Vehículos modernos y cómodos	Aceptables
<b>Número de salidas al día</b>	Depende de vehículos alquilados	Depende de vehículos alquilados	Más de 20 salidas



<b>Horario de atención</b>	De 8:00 am hasta 3:30 p.m y de 5:00 pm a 6:00 pm	De 8:00 am hasta 3:30 p.m y de 5:00 pm a 6:00 pm	De 7:00 a.m hasta 9:00 p.m
<b>¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la demanda del cliente?</b>	Si	Si	Si
<b>N° de vehículos</b>	6 tipos diferentes de vehículos	Gran variedad de vehículos para todo uso. Autos, minivans, buses	Disponen de cuatro vans y 26 autos.
<b>Terminales</b>	Desarrolla el servicio en Piura, Talara, Tumbes, Chiclayo e Iquitos.	Aeropuertos	Sus paraderos son en aeropuertos, además de estar estacionados en el centro de Tumbes

**d) Competencia a través de buses interprovinciales**

Tepsa	Cruz Del Sur	Civa
Oltursa (Trujillo)	Flores	El Sol
Fernandita	Turela	

Estas empresas ofrecen el servicio en bus con capacidad de 40 asientos directamente desde otras ciudades hasta Máncora o Tumbes, o en todo caso, haciendo paradas en estos puntos.

Su servicio tiene un prestigio ganado, al ser empresas consolidadas a nivel nacional y que disponen de asientos muy cómodos, algunos reclinables hasta 160°.

Las empresas Tepsa, Cruz del Sur, Civa, Oltursa y Flores suelen ofrecer el servicio desde Lima, Trujillo o Chiclayo.

Transportes Fernandita y El Sol lo hacen sólo desde Chiclayo.

Ofrecen el servicio ida y vuelta o sólo ida

A continuación se presentará un cuadro comparativo de las tres empresas más destacadas:

**Cuadro 3.18: Análisis competencia buses interprovinciales**

Fuente: Elaboración propia

	Oltursa	Cruz del Sur	Fernandita
<b>Lugar de Ubicación</b>	Avenida Bolognesi 801	Tiene agencias a nivel nacional, e internacional además de tener centros de atención en centros comerciales. En Piura se encuentra en Avenida Circunvalación #160 Tumbes en Avenida Tumbes Norte #319 Máncora Avenida Grau # 208	Avenida Pariñas N°819, San Isidro Chiclayo
<b>Precio por servicio (Escalas)</b>	*Trujillo a Máncora= S./ 70 *Lima a Máncora= V.RELAX 185.00 VIP S/. 160.00 VIP 2P S/. 140.00 *De Chiclayo a Máncora= S./ 60 y S./ 90 *Piura a Tumbes= S./ 35	Según el tipo de servicio varía entre S./120 a S./ 165	De Chiclayo a Tumbes= S./ 50
<b>Atributos del lugar</b>	Lugar céntrico y vistoso, seguro en la mañana y en la tarde, cerca del óvalo Bolognesi.	Lugar vistoso y seguro en las mañanas con un grifo cerca. Ubicado en toda la avenida.	Lugar vistoso y céntrico
<b>Defectos del lugar</b>	En la noche es solitario propenso a robos, cerca de barrios un poco peligrosos.	En la noche es solitario propenso a robos.	Un poco sucio y desordenado.
<b>Atributos del interior del local</b>	Amplio, limpio con asientos y televisor para espera de salida, buena iluminación, ambiente cómodo y moderno con espacios muy bien distribuidos	Amplio, limpio, ordenado, con asientos y televisor para que los pasajeros esperen su bus con espacios muy bien distribuidos.	Buena iluminación.
<b>Defectos del interior del local</b>	Por ser lugar cerrado es un tanto caluroso.	Un poco oscuro	Espacio pequeño y un poco desordenado.
<b>Afluencia de personas</b>	En la mañana hay alta afluencia de personas a excepción de los domingos y en la tarde y noche hay poca afluencia.	En la mañana hay alta afluencia de personas a excepción de los domingos y en la tarde y noche hay poca afluencia.	Alta afluencia de personas.
<b>Número de clientes por vehículos</b>	40	40	40

<b>Tiempo de espera de clientes</b>	15 minutos	15 a 20 minutos	30 minutos.
<b>Modo de Pago</b>	Efectivo y tarjeta, también a través de internet y telefonía	Efectivo y tarjeta, también a través de internet y telefonía	Efectivo
<b>Trato al cliente</b>	Amable y cortés desde el chofer hasta la terramosa	Amable y cortes desde el chofer hasta la terramosa.	Amable, aunque un poco apresurado.
<b>Trato al trabajador</b>	Respetuoso	Respetuoso.	Respetuoso
<b>Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)</b>	Si presenta vestimenta, trato formal entre ellos.	Si presenta vestimenta, trato formal entre ellos.	No presenta vestimenta, trato informal entre ellos.
<b>Diferenciación en el servicio</b>	Presentan videos personalizados de la empresa.	Según el costo del viaje te brindan mejores asientos, videos, comida, etc.	
<b>Comodidad de los asientos</b>	Asientos muy cómodos que varían según el precio.	Asientos muy cómodos que varían según el precio.	Asiento aceptablemente cómodos.
<b>Condición técnica de vehículos</b>	Aceptable	Aceptable	Poco aceptable con tiempo prolongado de uso.
<b>Número de salidas al día</b>	De Lima a Máncora, de dos a tres salidas	De Lima a Tumbes de dos a tres salidas.	10 salidas
<b>Horario de atención</b>	8.00 a.m-8:00 p.m	7:00 a.m-8:00p.m	8:a.m – 7:00 p.m
<b>¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la demanda del cliente?</b>	Si	Si	Si
<b>Terminales</b>	22 a nivel nacional	31 a nivel nacional y 7 en otros países entre los que se encuentran Ecuador, Colombia, Chile y Argentina.	1 terminal en Chiclayo y otro en Tumbes.
<b>Observación</b>	Los diferentes tipos de servicios que presenta son Bus cama doble vip, Bus cama vip relax, Bus cama premier y buses GT 52.	Los diferentes tipos de servicios que presenta son Cruzero Suite, Cruzero plus, Cruzero tour Perú, Imperial tour Perú, Ica line express, Cruzero Evolution, International	Presenta un solo servicio generalizado.

**e) Competencia a través de taxi colectivo (carrera)**

**Cuadro 3.19: Análisis Taxis colectivos**

<b>Lugar de Ubicación</b>	Paraderos cercanos a empresa de transporte que ofrecen el mismo servicio
<b>Precio por servicio</b>	S./ 25 a S/ 35
<b>Atributos del lugar</b>	Se ubican en zonas comerciales, afluencia alta de personas,
<b>Defectos del lugar</b>	Desordenado, un tanto sucio, en las noches es sólido y peligroso.
<b>Atributos del interior del local</b>	No tienen local, solo paradero
<b>Defectos del interior del local</b>	No tienen local, solo paradero
<b>Afluencia de personas</b>	Alta afluencia de personas.
<b>Número de clientes por vehículos</b>	4 pasajeros
<b>Tiempo de espera de clientes</b>	Un promedio de media hora, dependiendo del tiempo que esperan en ocupar los cuatro asientos
<b>Modo de Pago</b>	Efectivo, no emiten boleta
<b>Trato al cliente</b>	Amable, suelen conversar con los pasajeros al ser el vehículo de poco espacio
<b>Trato al trabajador</b>	Solo es el chofer
<b>Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)</b>	Ropa informal
<b>Diferenciación en el servicio</b>	Solo ofrecen servicio
<b>Comodidad de los asientos</b>	Asientos cómodos no reclinables
<b>Condición técnica de vehículos</b>	Depende el mantenimiento que le dé el chofer
<b>Tiempo entre salida de carros</b>	Un promedio de una hora
<b>Número de salidas al día</b>	Entre una y dos carreras (ida y vuelta)
<b>Horario de atención</b>	Todo el día
<b>¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la demanda del cliente?</b>	Su capacidad se limita solo a cuatro asientos

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el análisis de las empresas más destacables que ofrecen el servicio de transporte por la ruta de Piura- Máncora-Tumbes, se procede a mostrar qué tal le pareció el servicio brindado a las 280 personas encuestadas, pero definiendo la

empresa que le ofreció el servicio, caracterizando de esta manera, la forma en cómo definen los usuarios el servicio brindado por las empresas de transporte existentes.

**Cuadro 3.20: Calidad de servicio en las empresas de transporte**

Empresa	¿Qué tal le pareció el servicio brindado?				Total
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
EPPO	16	54	34	3	107
El Dorado	3	16	21	3	43
NAYUMI DEL NORTE	0	0	2	0	2
SERVIMANCORA	0	2	0	1	3
SERVITOURS	0	2	1	1	4
TAXI COLECTIVO	5	14	13	1	33
OTRO	11	22	15	2	50
SERTOURS	1	5	3	0	9
INTERPROVINCIAL	6	14	3	0	23
PRIVADO	1	2	1	1	5
Total	43	131	93	12	279

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en todas las empresas, a excepción de Nayumi del Norte y El Dorado, su servicio es mayormente calificado como bueno; luego, como regular y después como excelente y malo.

En “EPPO”, que es la que mayores usuarios presenta, el 50.47 % lo califica como bueno, luego el 31.78% como regular, seguido del 14.95% que lo califica como excelente y finalmente el 2.8% lo califica como malo.

En “El Dorado”, el 48.84 % lo califica como bueno, luego el 37.21% lo califica como regular, para ser calificado como malo y excelente en el mismo porcentaje que es del 6.98% para cada uno.

En La empresa de transporte Nayumi del norte, los únicos dos que usaron este medio lo calificaron como regular.

En Servimáncora, de los tres que usaron el servicio, dos lo calificaron como bueno y uno como malo.

En “Servitours” el 50% lo calificó como bueno, el 25% como regular y el otro 25% como malo.

En el Taxi colectivo, el 42.42% lo calificó como bueno, luego el 39.39% como regular, como excelente el 15.15% y como malo el 3.03%

En la empresa de minivans más grande que es Ser Tours, se aprecia que el 55.56% lo define como bueno, luego el 33.33% lo define como regular y el 11.11% restante lo define como excelente.

En el sector de los buses interprovinciales, el 60.87% de sus usuarios califican su servicio como bueno, luego el 26.09% como excelente y el 13.04% como regular.

#### **5.4.4. Proveedores**

Para el funcionamiento de la empresa de transportes es determinante conocer con quién podrá contar para obtener los insumos y suministros en el tiempo y lugar requerido, buscar empresas serias que brinden los mejores productos del mercado y que sean leales a la organización.

Para la nueva empresa de transportes, se necesitará trabajar con los siguientes activos, insumos y servicios.

- Vehículos
- Combustible
- Servicio de mantenimiento
- Repuestos

A continuación se analizarán cada uno de los insumos y mostrarán diferentes alternativas de las empresas que pueden proveerlas.

a) Vehículos: Son los activos más importantes que la empresa debe adquirir, asegurándose de su calidad y seguridad de uso.

Los vehículos a utilizar serán minivans de 8 pasajeros las cuales, en Piura se podrán adquirir en las siguientes tiendas:

\* DERCO: Ofrece diferentes modos de pago y servicio especial para empresas. Entre estas se encuentran:

**Derco Fácil:** Es la manera más rápida de acceder a tu crédito automotriz, el cual es otorgado por una entidad financiera, con gran agilidad, en cuotas convenientes, de asistencia personalizada y permanente en su relación con el banco elegido. Trabajan con el BCP, BBVA, INTERBANK y SCOTIABANK.

**Derco Bienes:** Es un Sistema de Fondos Colectivos que se encarga de reunir gente, en grupos cerrados, que desea adquirir un vehículo de las 9 marcas distribuidas por Derco. Las personas asociadas a Derco bienes, mensualmente, durante el plazo prefijado (72 meses), abonan cierta cantidad de dinero que conforma un Fondo Común destinado a la compra del vehículo, la oportunidad de entrega de este (adjudicación) se determina por sorteo o remate.

Para aquellos que forman su empresa, ellos ofrecen precios flotistas, atención preferente, descuento Postventa y Repuestos y capacitación para su personal

Precio de minivan 12 asientos: \$ 17,290 o S. / 58,440

Precio de minivan de 17 asientos: \$ 32,990 o S. / 111, 506

Como parte del servicio post venta, ofrecen mantenimiento en talleres exclusivos DERCO, además de la venta de repuestos y accesorios directo de la fábrica.

\* HYUNDAI: Para el servicio de fletes ofrece atención preferencial, precios especiales, homologación y certificación de talleres propios, Apoyo en equipamiento y herramientas de diagnóstico especializadas y el acceso a programas técnicos de capacitación para mecánicos y choferes.

Como garantía, al adquirir un vehículo Hyundai nuevo en Automotores Gildemeister del Perú S. A. o en cualquiera de sus concesionarios a nivel nacional, se le entregará un Pasaporte de Servicio.

Allí se registran todos los datos del propietario, individualización del vehículo y el registro de los mantenimientos periódicos recomendados por el fabricante.

En este Pasaporte de servicio, existe un formulario llamado Memorándum de Registro, que será completado antes de la entrega su nuevo vehículo. En él, se llenarán cuidadosamente todos los datos correspondientes al propietario y al vehículo, con el objeto de inscribirlo y dar inicio a la cobertura del sistema de garantía.

En el pasaporte de servicio también se encontrará el Registro de Mantenimiento o Inspecciones Periódicas las que son registradas y selladas en cada una de las revisiones que usted realice. Las imágenes adjuntas son solo ilustrativas, ya que para los mantenimientos del vehículo debe remitirse al plan de mantenimiento recomendado en el propio Pasaporte de Servicio de su vehículo.

Es responsabilidad del propietario realizar todos los cambios de aceite y todas las revisiones de mantenimiento de acuerdo al plan recomendado por el fabricante, éstas deben ser realizadas en Automotores Gildemeister del Perú S.A. o en cualquier Servicio Técnico Autorizado Hyundai a nivel nacional.

**b) Combustible:**

A continuación se mostrará el precio de los principales grifos que ofrecen la gasolina apropiada para el abastecimiento del vehículo, considerando la ruta a recorrer. Es pertinente considerar que, según las indicaciones técnicas del proveedor del vehículo Hyundai H1, este debe utilizar el diésel.

**Cuadro 3.21: Costo de combustible**

Grifo	Ubicación	Teléfono	Precio/Galón
Grifo Vigma S.R.L.	Carretera Piura – Sullana Km. 5 (Piura)	073 360839 / 073 306222	11.10
Estación De Servicios San José S.A.C. – II	Prolongación Av. Sánchez Cerro Mz. B Parcela J Zona Industrial (Piura)	660198 / 660199	11.19
Grifo San Ramón S.R.Ltda	Esq. Prolongación Av. Vice Y Andres Avelino Cáceres (Piura)	073 303572 / 073 306222	11.10
Estación De Servicios Sánchez Cerro S.R.L.	Av. Sánchez Cerro Mz. 224, Lote 01-A, Zona Industrial Antigua (Piura)	33-6061	10.47
Coesti S.A.	Mz.A, Sub Lote A-1-A, Sector Parcela J De La Zona Industrial (Piura)		11.24
Coesti S.A.	Zona Industrial Mz. 248 Lt. 1a (Piura)	012241616 / 996367786	11.25



Coesti S.A.	Av. Sanchez Cerro Esquina Av. Sullana Lotes 09, 10,11 Urb. Club Grau (Piura)	01-2241616	10.99
COESTI S.A.	Zona Industrial Mz. 235 Lote 11 Y 12 (Piura)	012241616 / 1996367786	10.99
Grifo El Milenio E.I.R.L.	Panamericana Norte Km. 6 (Carretera Piura Km. 6)	044-949630507 / 073-306222	11.00
Estación De Servicio Nevado S.R.L.	Av. Mártires De Uchuraccay Y Esquina Con Fermin Málaga	336143 / 073 969991945	11.00

Fuente: Osinergmin 2017

Los repuestos y accesorios, como se observa, es de conveniencia adquirirlos a través de los proveedores de los automóviles, quién tienen mejor contacto con los fabricantes de vehículos y conocen con mayor exactitud cuáles son los más óptimos para reemplazar los antiguos repuestos y accesorios.

#### 5.4.5. Estimación de la demanda:

Para la estimación de la demanda se tomará en cuenta el número de visitantes nacionales y extranjeros registrados en el año 2015, relacionándolos con la muestra de las 280 personas encuestadas.

Para la segmentación de mercado se tomará en cuenta aquellos que definitivamente y probablemente si usarían la nueva empresa de transporte y que pagarían el precio de 25 soles, además de aquellos que usan las minivan como medio de transporte público.

**Cuadro 3.22: Segmentación de mercado**

¿En qué empresa de transporte se ha movilizad?		¿Estaría dispuesto a usar una nueva empresa de transportes?				
		Definitivamente si	Probablemente si	Lo pensaría	Probablemente no	Definitivamente no
Nayumi	S./25	1	1			
		1	1			
SERVITOURS	S./ 23	0	0	1		
	S./25	0	1	0		
	S./30	1	0	0		
	S./ 40	1	0	0		
		2	1	1		
OTRO	S./ 23	3	5	2		0
	S./25	0	10	2		0
	S./30	6	7	2		0

	S./35	2	2	0		0
	S./ 40	0	2	0		1
	MÁS	0	3	2		0
		11	29	8		1
SERTOIRS	S./ 23	1	2	0		
	S./25	1	0	1		
	S./28	0	0	1		
	S./30	2	0	0		
	S./ 40	0	0	1		
		4	2	3		

Fuente: Resultados encuesta elaboración propia

Para la estimación de esta demanda, se tomará en cuenta a los que usan las empresas que utilizan las mini vans como medio de transporte. Para los que solo utilizan las minivans, tal como es Nayumi y Ser tours se les tomará el valor entero tal como se aprecia en el cuadro, pero, para los que han marcado como “otros” quienes aseguraron no recordar el nombre de la empresa, representando una pequeña proporción de ellos los que viajan en mini van y para Servitours que también utiliza autos y buses, se les tomará la mitad de su valor debido a que no representan el total que busca identificar la demanda.

Siguiendo esta metodología, se obtienen 3 personas de Nayumi y Sertours, quiénes formarían parte de la demanda. Luego 5.5 que se obtiene, de la mitad del valor de los 11 que viajaron en Servitours y otros.

En conclusión, de los 280 personas encuestadas, sólo 8.5 (redondeándolo a 8) de ellos conformarían la demanda a estimar, representando el 2.86%. Ya obtenido el porcentaje, se procederá a calcular la demanda según la cantidad de visitantes registrados en Piura y Tumbes.

### **Cuadro 3.23: Estimación de demanda**

Porcentaje	Muestra		Población		
	Total	demanda	Total	demanda anual	demanda diaria
2.86%	280	8	1,107,412	31,640	87

Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que, de aquí en adelante, sólo se tomarán en cuenta el 75% del total de visitantes registrados en Piura y Tumbes (1, 107,412) pues, según MINCETUR, esta es la proporción que prefiere visitar las playas mencionadas, el resto da preferencia a la sierra u otros atractivos turísticos.

Luego, al conocer que el 3.04% es la proporción que representa a la demanda y relacionándolo directamente con los 1, 107,412 visitantes registrados, se obtienen las 33, 618 personas que llegan a ser la demanda anual.

A continuación, se determinará la demanda para los próximos años, teniendo como tasa de crecimiento 2.81%, que es la última tasa de crecimiento registrada en los visitantes de Piura y Tumbes:

**Cuadro 3.24: Proyección de demanda**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Demanda Anual</b>	31,640	32,529	33,444	34,383	35,349
<b>Demanda diaria</b>	87	89	92	94	97

Fuente: Elaboración propia

Ahora, considerando que los visitantes harán uso del servicio dos veces, ida y vuelta, entonces, es necesario duplicar el valor determinado en la demanda, así como su proyección para los próximos cinco años.

**Cuadro 3.25: Proyección de demanda real**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Demanda Anual</b>	63,281	65,059	66,887	68,767	70,699
<b>Demanda diaria</b>	173	178	183	188	194

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Al haber realizado el análisis del entorno, es decir de aquellos factores que envuelven a la empresa y que influyen determinantemente en su desarrollo, además del estudio de mercado, donde se ha caracterizado a los clientes, competidores y proveedores con apoyo de herramientas estadísticas; ahora, haciendo uso de esta información, se procederá a desarrollar un análisis de la industria, con la ayuda de los aportes de Michael Porter.

#### 3.5.1. Objetivos

- Ubicar la CIU a la que pertenece el negocio
- Caracterizar a la industria a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter

### 3.5.2. Clasificación en la CIIU

El objetivo de La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es brindar una clasificación uniforme y universal de las diversas actividades económicas productivas, de esta manera, ubicando a la actividad del transporte en una clasificación estandarizada a nivel internacional.

**Cuadro 3.26: Clasificación Internacional Industrial Uniforme**

Sección	División	Grupo	Descripción
I	60	602	Transporte, almacenamiento y comunicaciones Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías <b>Otros tipos de transporte por vía terrestre</b>

Fuente: División Estadísticas de Las Naciones Unidas

### 3.5.3. Análisis de Las Cinco fuerzas de Porter

#### a) Rivalidad entre los competidores

Como se puede observar, la oferta presente en este mercado es muy diversificada, pues existen diferentes formas de ofrecer el mismo servicio de transporte de Piura a Tumbes, recorriendo las diversas playas a través de distintos tipos de vehículos.

Las empresas que tienen mayor tiempo en el mercado, tales como Eppo y El Dorado, son aquellas que tienen la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a las demás empresas, generando una importante participación en el mercado y teniendo a su disposición una mayor demanda, añadiendo además que ofrecen asientos más cómodos, suelen ser más puntuales en su tiempo de salida y aprovechándose de su gran número de vehículos, tienen la posibilidad de ofrecer mayor número de salidas por día.

En cambio, las empresas de minivan, suelen tardar más en salir, cobrar un precio mayor, ser menos formales que las empresas de buses, pero llegan en menor tiempo a su destino, a comparación de estos últimos, por lo que también tienen un pequeño segmento asegurado.

El ofrecer el servicio en taxi también es muy diferenciado, pues mientras algunos lo hacen a través de una empresa ya formalizada, con una promoción muy fuerte, y ubicándose estratégicamente, tal como lo hace Servi tours, Estación de servicios San José y Vicús, existen personas, que de manera informal, sin ningún permiso para recorrer este

recorrido, se estacionan en lugares estratégicos también, como son en las afueras de las empresas de transporte interprovinciales y ofrecen el mismo servicio, llenando más rápido sus cuatro asientos.

En esta situación, la rivalidad es más intensa entre aquellas empresas que utilizan los mismos tipos de vehículos. Por ejemplo, en aquellas que utilizan los buses, tales como son EPPO y El Dorado, cada uno propone diferentes precios; mientras EPPO apuesta por precios bajos, El Dorado, lo hace ofreciendo precios diferenciados con un nivel de comodidad diferente en cada uno de ellos, obteniendo una segmentación diferente del mercado.

En las empresas de minivans, cuyo precio es estandarizado, suelen ser más directo en su rivalidad, más aún entre las más reconocidas que son Nayumi del Norte y Ser tours.

Una barrera a superar para el funcionamiento de una nueva empresa es la alta fidelización por parte de los clientes, y más aún, con aquellas empresas que a través del tiempo ya se han consolidado en el mercado, tales como EPPO y El Dorado, pues se vuelve complicado cambiar su preferencia, aunque no se pueda decir lo mismo de las empresas que ofrecen el servicio a través de minivans, ya que recién han aparecido en el mercado y los viajeros no están muy seguros aun de escogerlos.

Los autos también ya tienen clientes que los llaman cada vez que visitan la ciudad, ya que los choferes le ofrecen su confianza, apoyándose de su gran disponibilidad de tiempo, además que estos le pueden ofrecer un servicio más personalizado, sea a través de un circuito por las playas que este desee o el hacerle conocer otros puntos, por lo que también se torna bastante complicado que este cambie su elección por la gran comodidad y confianza recibida.

La cantidad de oferta en el mercado también se convierte en un obstáculo muy difícil por superar, ya que además de existir empresas ya consolidadas, muchas personas ofrecen el servicio por su cuenta ya sea a través de autos de 4 pasajeros o a través de su minivan, muchas veces estacionando su vehículo fuera de las empresa, para llamar pasajeros, obteniendo una ventaja por tener menos asientos que ocupar y salir más rápido y aprovechando que muchas personas llegan por primera vez a la ciudad y no conocen la oferta existente.

Además, según la encuesta realizada a los bañistas, el 15.41% califica el servicio recibido de excelente., luego un 46.95% lo describe como bueno, un 33.33% como regular y 4.3% lo califica como malo, por lo que se tienen que diseñar estrategias bastantes convincentes para ganar mercado, aquel que esta segmentado para aquellos que estén dispuestos a pagar 25 soles por el servicio de transporte a través de una minivan.

#### b) Amenaza de competidores potenciales

Se aprecia que este mercado está en crecimiento, pues tanto el número de ofertantes como el de visitantes va en aumento, por lo que el ingreso de nuevas empresas al mercado es predeciblemente cierta, basándose además que se puede ingresar a este, a través de dos vehículos en el momento en el que deseas, más aún si se hace de manera informal, pues se evita mucha documentación.

Se aprecia que desde el año 2010, 25 empresas han ingresado a este mercado, data que remarca la amenaza de competidores potenciales.

La entrada a este mercado se torna sencilla debido a que lo puedes hacer a través de dos vehículos y la competencia no elabora estrategias para impedir el ingreso de nuevos ofertantes

#### c) Amenaza de productos sustitutos

Este servicio de transporte puede ser sustituido a través de 2 formas; La primera es a través del aumento considerable de vuelos en el aeropuerto de Talara, donde, por cuestión de tiempo, muchos visitantes pueden optar por esta modalidad, dejando de lado el movilizarse desde Piura o Tumbes, aspecto que, en la actualidad, es poco posible porque sólo se registra un vuelo o máximo dos en ese aeropuerto.

La otra forma es a través del aumento del poder adquisitivo de las personas de comprar su vehículo propio, pues, haciendo uso de este, ya no es necesario, el hacer uso de servicio de transporte público, teniendo la posibilidad de movilizarse según le plazca.

#### d) Poder de negociación de los proveedores

Se aprecia que los proveedores en esta industria son aquellos que suministran los vehículos y el combustible.

El contacto más importante y serio debe realizarse con el proveedor de vehículos, pues es el activo más importante en la empresa y es fundamental que sea de calidad y duración aceptable, además que ellos mismos son los que ofrecen el servicio de mantenimiento y la provisión de repuestos y accesorios importantes para el auto, por lo que es determinante el contrato o acuerdo que se lleve con ellos. Su poder de negociación se pronuncia más al ser pocos los distribuidores en Piura que venden mini vans, trabajando en el mercado con otras empresas, por lo que ellos tienen la libertad de imponer precios y condiciones.

En el combustible se torna diferente, por la gran cantidad de grifos y distribuidores que se observan en la ciudad, por lo que no es necesario hacer un contrato a largo plazo con ellos, aclarando que el precio de los combustibles depende en general de la cotización de este a nivel internacional, pues este es generalmente extraído en otros países y por cuestiones de comercio internacional, el precio suele ser estandarizado en un país con bajos niveles de variación según el distribuidor.

Con respecto a las barreras de salida, por la naturaleza del negocio, la inversión en vehículos es muy fuerte y se necesita la ayuda de un financiamiento externo para poder adquirir estos móviles, por lo que, salir de esta industria se tornará complicado debido a que la forma de pagar estas deudas va a ser a través de los ingresos del funcionamiento de la organización, ya que no existe ninguna entrada de dinero adicional. Es fundamental analizar la inversión necesaria y tiene que ser controlada según los riesgos a los que este incurre, además de considerar las utilidades a obtener y la rentabilidad.

Un aspecto importante es también el compromiso con los trabajadores, donde según la ley se va a tener que cumplir con todos sus beneficios y la empresa debe ser capaz de cumplir con ellas, y si no lo hace, se hace difícil que la empresa salga de mercado porque se verá inmersa en una serie de denuncias que va a tener que responder económicamente, suponiendo el caso que la empresa ya no tendría ningún ingreso económico.

Es difícil que los clientes sean una barrera de salida de esta industria porque no se tomará un compromiso a largo plazo con estos, su servicio culminará en llevarlo a su lugar de destino en el momento ya pactado. Esto puede variar en el hipotético caso que

se firme contratos con hoteles o locales de entretenimiento para movilizar a sus clientes, debiendo responder a este con el trato ya pactado, más aún si son organizaciones serias con un plan ya trazado.

Una barrera legal o administrativa puede originarse en el posible caso que se comprometa a funcionar por un periodo determinado a cambio de recibir algún beneficio legal o tributario.

#### e) Poder de negociación de los clientes

Al ser alta la demanda de este servicio, los clientes pierden ese poder de imponer condiciones a las empresas de transporte, debido a que estas últimas están en la posibilidad de contar con otro cliente, esto puede variar en tiempo en el que no es verano o temporada de playa, porque disminuyen notablemente los visitantes, aunque no tienen el poder de determinar el precio, porque, según el servicio de transporte a utilizar, sea a través de un bus, minivan o auto, el precio está ya determinado, con una pequeñas variaciones entre estas.

El poder de negociación del cliente se fortalece, debido a la gran cantidad de opciones que tiene para elegir para movilizarse hacia estas playas, no pueden cambiar el precio, pero sí de exigir un buen servicio, que enmarca un buen trato al cliente, puntualidad, velocidad de recorrido, modernidad y óptima condición técnica de los vehículos y seguridad en el viaje, ya que la mayoría de empresas lo ofrecen y de no hacerlo quedaría detrás de su competencia.

Es importante resaltar que el 24.29% de visitantes, llegan por primera vez a esta ciudad y el 23.21% lo hace anualmente, por lo tanto, por su desconocimiento no tienen esa capacidad de exigir o elegir un buen servicio, siendo muchas veces engañados, siendo más entendible ya que muchos turistas, si son de otro país, mayormente no conocen el tipo de cambio de su moneda con respecto al sol peruano.

### **3.6. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**



Al ya tener una idea básica del funcionamiento del mercado, del comportamiento de los clientes, de la participación de los competidores y el funcionamiento de los proveedores, en general, de conocer el dinamismo de esta industria, es el momento de elaborar un plan estratégico que dirija y brinde una base sustentable a las acciones futuras que realice la empresa, de analizar el entorno y la parte interna de la organización y que mantenga uniforme la idea planteada para el largo plazo, con el fin que se mantenga una identidad que fortalezca la organización y logre consolidarse y expandirse en el mercado.

### **3.6.1.- Análisis FODA**

#### **a) Fortalezas**

1. Formación en Inglés nivel intermedio
- 2.- Flexibilidad, en cuanto aún no hay compromisos con trabajadores por su mayor tiempo de servicio, en comparación a las empresas ya existentes.

#### **b) Debilidades**

1. Falta de experiencia en el sector de transporte.

#### **c) Oportunidades**

1. Alta demanda y visita de turistas a las playas, siendo estas reconocidas a nivel nacional.
2. Existen muchas playas y balnearios en esta zona, ofreciendo mayores alternativas de elección a los playistas.
3. Presencia de muchas entidades financieras en capacidad de brindar apoyo económico.
4. Excelente clima semi tropical y seco, con una humedad relativa promedio del 60% y con más de 300 días soleados promedio al año, con temperaturas que oscilan entre los 21°C y 34°C.
5. Apoyo del Gobierno central al turismo internacional, sea a través de programas, asesorías, facilidad para obtener financiamiento, entre otros.
6. Estabilidad económica en el país en los últimos quince años.

- 7.- Apertura del país a la inversión extranjera.
8. El 24.29 % de los visitantes viene por primera vez a estas playas, nicho de mercado que no tiene aún preferencia por ninguna empresa de transporte.
9. Revalorización del dólar, que aumenta la capacidad adquisitiva de turistas extranjeros y posibilita un aumento de sus visitas.
- 10.- Disponibilidad de los hoteles y agencias de viajes para formar alianzas.

#### **d) Amenazas**

1. Aparición del Fenómeno del Niño, que disminuiría notablemente la cantidad de visitantes.
2. Deterioro y obstaculización de las pistas a causa de los montículos de roca arrojados desde los pequeños cerros,
3. Alta presencia de competidores en el mercado.
5. Disminución de la tasa de crecimiento económico en los últimos cinco años.
6. Alza en el precio de la gasolina.
7. Alza en el tipo de cambio que aumenta el precio de los vehículos.

#### **3.6.2.-Estrategias DAFO**

Al ya conocer los aspectos internos y externos presentes y luego evaluarlos según los intereses de la organización, se diseñaran estrategias que tomen los puntos fuertes como base, para, aprovechando las oportunidades y teniendo cautela de las amenazas, poder repotenciar las ventajas con respecto a la competencia y posteriormente, al ya definir nuestras debilidades, apoyarse de las oportunidades presentes en el entorno y teniendo cautela de las amenazas también, convertirlas en nuevas fortalezas, de esta forma, encaminando la organización hacia una mejora continua.

#### **Cuadro 3.27: Análisis DAFO**

	<p><u>Fortalezas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación en Inglés nivel intermedio</li> <li>2.- Flexibilidad, en cuanto aún no hay compromisos con trabajadores por su mayor tiempo de servicio, en comparación a las empresas ya existentes.</li> </ol>	<p><u>Debilidades:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en el sector de transporte.</li> </ol>
<p><u>Oportunidades:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda y visita de turistas a las playas, siendo estas, reconocidas a nivel nacional.</li> <li>2. Existen muchas playas y balnearios en esta zona, ofreciendo mayores alternativas de elección a los playistas.</li> <li>3. Presencia de muchas entidades financieras, en capacidad de brindar apoyo económico.</li> <li>4. Excelente clima semi tropical y seco, con una humedad relativa promedio del 60% y con más de 300 días soleados promedio al año, con temperaturas que oscilan entre los 21°C y 34°C.</li> </ol>	<p><u>Estrategias FO:</u></p> <p><b>F1O1:</b> Dominar el idioma inglés en forma avanzada para tener la capacidad de relacionarse con los turistas extranjeros, apostando por su futura recomendación</p> <p><b>F2O2O4:</b> Recomendar, con la ayuda de todos los colaboradores, las bondades del clima perfecto que prevalece durante todo el año en estas playas, aprovechando su diversidad.</p>	<p><u>Estrategias DO:</u></p> <p><b>D1O5:</b> Aprovechar las facilidades y asesorías que brindan los programas del gobierno central para reducir las consecuencias de una escasa experiencia.</p>

<p>5. Apoyo del Gobierno central al turismo internacional sea a través de programas, asesorías, facilidad para obtener financiamiento, entre otros.</p> <p>6. Estabilidad económica en el país en los últimos quince años.</p> <p>7.- Apertura del país a la inversión extranjera.</p> <p>8. El 24.29 % de los visitantes viene por primera vez a estas playas, nicho de mercado que no tiene aún preferencia por ninguna empresa de transporte.</p> <p>9. Revalorización del dólar, que aumenta la capacidad adquisitiva de turistas extranjeros y posibilita un aumento de sus visitas.</p> <p>10.- Disponibilidad de los hoteles y agencias de viajes para formar alianzas.</p>	<p><b>F2O5:</b> Capacitar a los nuevos colaboradores en base a los conocimientos adquiridos en los programas y asesorías brindados por el gobierno para mejorar su desenvolvimiento .</p> <p><b>F203:</b> Buscar financiamiento con su recomendación para invertir en la constitución de la empresa y gozar del privilegio y ventajas de ser una empresa de servicio turístico reconocida por el Gobierno Central.</p>	
<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1. Aparición del Fenómeno del Niño que disminuiría notablemente la cantidad de visitantes.</p> <p>2. Deterioro y obstaculización de las pistas a causa de los montículos de roca arrojados desde los pequeños cerros,</p> <p>3. Alta presencia de competidores en el mercado.</p>	<p><u>Estrategias FA:</u></p> <p><b>F1A1:</b> Con los conocimientos y habilidades administrativas, diseñar un plan y una serie de estrategias que reduzcan los perjuicios que este fenómeno puede causar para el funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>F1A3:</b> Tener precaución con los colaboradores, que al no tener un tiempo considerable de servicio, pueden fácilmente cambiarse a la competencia,</p>	<p><u>Estrategias DA:</u></p> <p><b>D1A3:</b> Estudiar a los competidores para superar a la falta de experiencia.</p> <p><b>D1A1A3:</b> Investigar las estrategias de contingencia aplicadas por las empresas de transportes durante el desarrollo de estos fenómenos.</p>

<p>5. Disminución de la tasa de crecimiento económico en los últimos cinco años.</p> <p>6. Alza en el precio de la gasolina.</p> <p>7. Alza en el tipo de cambio que aumenta el precio de los vehículos.</p>	<p><b>F1A3.</b>-Al existir una alta presencia de competidores, es importante diseñar estrategias de diferenciación, que llamen la atención de los potenciales clientes.</p>	
--	---	--

Fuente: Análisis FODA elaboración propia

### **3.6.3.-Visión**

“Ser una de las tres mejores empresas de servicio de transporte turístico en la rutas de Piura- Máncora-Tumbes al 2021”

### **3.6.4 Misión**

“Somos una empresa piurana que ofrecemos el servicio de transporte turístico a todos nuestros visitantes, aquellos que en cada viaje buscan vivir experiencias únicas y placenteras, del cual nosotros seremos ese medio para lograrlo, llegando a ser un amigo más que los guiará en su trayecto hacia las playas más paradisíacas del país.

### **3.6.5. Objetivos Estratégicos**

Todos estos objetivos estratégicos se buscará conseguirlos en un plazo de 5 años

1. Lograr una mejora continua a través de capacitaciones constantes a los colaboradores.
- 2.- Llegar a posicionarse como una de las tres mejores empresas de servicio de transporte turístico, en las regiones de Piura y Tumbes.
3. Formar alianzas estratégicas con un mínimo de 2 hoteles.
4. Contar con un local en Piura, Máncora y Tumbes, ubicado en lugares estratégicos.
5. Contar con un mínimo de 5 vehículos, incrementando por lo menos un vehículo por año.
6. Formar alianzas estratégicas con dos agencias de viaje.

### **3.6.6 Estrategia genérica**

Como se puede observar, el precio en el mercado es estandarizado, al menos en aquellos que ofrecen el servicio a través de minivans, por lo que se optara por la siguiente estrategia:

**Estrategia de Enfoque en diferenciación:** Se apostará por brindar un servicio que haga sentir especial al usuario de la empresa, apostando por:

- **Trato cálido al cliente:** Es importante que el cliente sea bien recibido y se sienta acogido desde que contacta con la empresa hasta que termina su servicio, es fundamental que el chofer se gane su confianza y responda a todas sus inquietudes, manejando un libro de reclamaciones.
- **Seguridad en el viaje:** Incluye el no parar durante el trayecto del viaje, más aún en la carretera, donde se desarrollará un seguimiento satelital a los vehículos, emitiendo una alarma en caso este se detenga, además de una comunicación vía telefónica con la policía. Este aspecto es el más importante debido a que en la encuesta obtuvo el mayor porcentaje, en comparación a los otros aspectos con el 57.9% en base al 298,9%.
- **Puntualidad:** Para fidelizar a los clientes, es indispensable quedar bien con ellos con la hora pactada, para brindar más seriedad y no ponerlos en aprietos, ya que es muy posible que cambie de servicio. Incluye el cumplir con la hora de salida y llegada pactada.

### **3.6.7. Fuentes generadoras de ventaja Competitiva**

Para estar un paso delante de la competencia, es importante determinar aspectos en los que se pondrá mayor énfasis, en los que se ejercerá un fuerte control y se exigirá cumplirlos a todos los integrantes de la organización:

**Preocupación principal es la satisfacción del cliente:** Es importante, antes del bienestar y obtención de ganancias de la misma empresa, preocuparse por ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente, esta es la forma más lógica de asegurar que desee volver a contar con la empresa y que lo recomiende con sus conocidos más cercanos, de esa forma, incidiendo en el crecimiento de esta.

**Uso de tecnología:** Importante para conocer la ubicación de los vehículos, su tiempo de recorrido y ejercer un mejor control es utilizar herramientas de localización a través del GPS que está incluido dentro del celular y puede mandar señales a un centro de información. Utilizarla también para la promoción, sea a través de redes sociales, mensajes de celular, para hacerse conocer al mercado al que deseemos llegar.

**Uso de una marca:** Es determinante el diseñar el nombre a la empresa desde el inicio del funcionamiento de la empresa y colocarlo en los vehículos para posicionarse en

la mente de los clientes, muchos vehículos que ofrecen el mismo servicio no lo utilizan debido a incurrir en mayores costos, pero estos vehículos, pasan desapercibido por las personas por las calles, desconociendo que servicio ofrecen.

Esta marca debe ir acompañada de un logo que atraiga y llame la atención al público, además de identificarlo con esta.

Ubicación estratégica: El localizarse en un lugar que tenga alta afluencia de nuestro público objetivo, sea más cercano y seguro para ellos, además de tener un diseño interior y exterior que muestre seriedad, comodidad y sea acogedor.

Honradez de los colaboradores: Es fundamental contar con los trabajadores, tener una buena relación con ellos y más que todo poder confiar en ellos, que no exista el temor que hurten o se apoderen de bienes de la empresa, que los choferes dejen de trabajar, tomen otro recorrido o lo utilicen para su interés personal. Se debe realizar una selección rigurosa de los colaboradores.

### **3.7. PLAN DE MARKETING**

Después de investigar el mercado, analizar la industria, el dinamismo de los agentes que intervienen en este y los aspectos internos y externos de la organización (FODA) y en base a estos elaborar un plan estratégico, es turno de determinar, a través de la demanda estimada, cuál es el mercado objetivo y determinar la forma en la que se llegará a este, para que deseen tomar el servicio a ofrecer, diseñando diferentes estrategias y el marketing mix a través de la descripción de las “4 P”, así como el servicio Post-venta, todo esto, diseñado en un plan de marketing.

#### **3.7.1 Objetivos de Marketing**

1. Ubicar un terminal cerca de las empresas de transportes interprovinciales en Piura y otro en Tumbes desde el primer año de funcionamiento.
2. Ubicar un terminal en un punto estratégico de Máncora desde el cuarto año de funcionamiento.



3. En cinco años, posicionarse en la mente de los visitantes y pobladores regionales, como una de las tres mejores empresas en ofrecer este servicio de transporte turístico.
4. Formar alianzas estratégicas con agencias de viaje y hoteles, después del cuarto año de funcionamiento.

### **3.7.2.- Estrategias de Marketing**

- Dominar el idioma inglés en forma intermedia para tener la capacidad de relacionarse con los turistas extranjeros, apostando por su futura recomendación.
- Recomendar, con la ayuda de todos los colaboradores, las bondades del clima que prevalece durante todo el año en estas playas, aprovechando su diversidad.

### **3.7.3.- Mezcla de Marketing**

La oferta en forma integral, está compuesta por cuatro aspectos muy importantes, que combinándolos en forma adecuada, hará posible ofrecer un servicio de calidad que logre superar las expectativas del cliente, estas son las reconocidas **“4P” Producto, Precio, Plaza, Promoción**

#### **a) Producto**

En este caso, se describirá el servicio a ofrecer, que consiste en el transporte turístico de personas a través de la ruta Piura-Máncora-Tumbes, tanto de ida como de vuelta, que une las principales playas, reconocidas a nivel nacional, pasando en el recorrido por Los balnearios de El Alto, Ñuro, Órganos, Vichayito, Máncora, Punta Sal y Zorritos.

Se apostará por la diferenciación del servicio, brindando al cliente detalles que lo hagan sentir un trato cálido por parte de la empresa, tales como un boletín informativo del lugar al que se dirige y la música de su preferencia.

La razón social de la empresa será MIRAMAR E.I.R.L y su horario de atención estará programado de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.

Es importante precisar que el mercado en el que se desenvolverá la empresa se encuentra en una etapa de madurez, debido a que la tasa de crecimiento de los visitantes a esta región ha disminuido del 18.8% en el 2011 hasta el 3.43% en el 2014 y el 2.81% registrado en el año 2015.

#### b) Precio

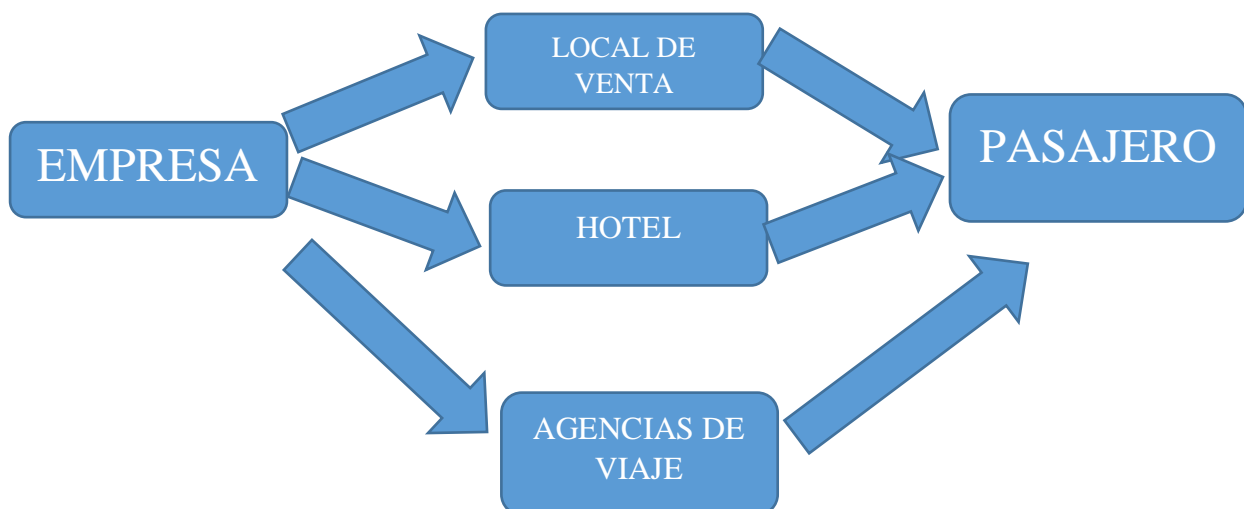
Se fijará el precio en función del mercado, aclarando que con este trabajan las empresas que ofrecen el servicio a través de minivans.

Precio por asiento	Situación
S./ 26	Se trabajará normalmente con este precio.

#### c) Plaza o distribución

El cliente tomará contacto con el personal de ventas quiénes estarán en el local, además de ser con quiénes se cerrará el trato, al mismo que se le pagará por el servicio.

Al haber formado alianzas estratégicas con hoteles, se brindará el número de teléfono a estos para que recomienden a sus clientes nuestro servicio, por lo que el trato será realizado con un receptor de llamadas quién describirá el servicio y tendrá la autorización de vender el pasaje, también se recibirá la llamada de los trabajadores de tal lugar, para que los vehículos vayan directamente a las puertas del hotel a recibir a los pasajeros. En este caso, se desarrolla una distribución selectiva, ya que se recurre a algunos de los intermediarios.



### **Figura 3.16: Distribución consolidada**

Fuente: Elaboración propia

#### **d.- Promoción**

Es fundamental conocer de que forma se llegará a los clientes, cómo la empresa se hará reconocida en la región, más aún en los inicios de esta, dónde pocos sabrán de su existencia. Para ello se apostará por los siguientes modos de promoción, dependiendo del progresivo avance, se irán añadiendo nuevos modos de publicidad ya que se debe tener a disposición los vehículos necesarios, además de los costos altos que pueden incluir, alguno de ellos.

Distribución de volantes: Para aquellos que pueden ser nuestros clientes potenciales, para ello se buscarán puntos estratégicos en los puntos de la ruta (de Piura a Tumbes) donde localizarlos, tales como aeropuertos, exteriores de empresas interprovinciales, hoteles, restaurantes, el mismo balneario. Es importante hacerlos también en el idioma inglés por la presencia de extranjeros.

Distribución de tarjetas: Para los clientes que están usando el servicio, en el caso quieran hacerlo en otra oportunidad, también para aquellas personas representantes de empresas, grupos, colegios, universidades, hoteles, restaurantes, centros de entretenimiento, etc.

Redes Sociales: Aprovechar que la mayor cantidad de personas hacen uso de esta herramienta, se diseñaría un grupo por facebook en donde se invitaría a incluirse a la mayor cantidad del público, más aún en grupos que incluyan a potenciales clientes, tales como empresas, colegios, clubs sociales, viajeros, y otros más, incluyendo promociones, ofertas, descuentos que llamen la atención a los usuarios. FAN PAGE

Inclusión en otras páginas web: Existen muchas páginas web que ofrecen información al turista, sean por parte del gobierno o particulares, en donde sería muy favorable el contactar con ellos para que incluyan nuestro servicio como guía.

Alianzas con agencias de viaje y hoteles: Incluyan parte de su servicio con nuestra empresa, ya que ellos, además del medio de transporte, deben contactar con hoteles, restaurantes, centros de entretenimiento, sería bastante favorable, ya que aseguraría mayor demanda y formalizaría y fortalecería más la organización, además de

incluir información de nuestra empresa en su promoción, más aún si cuentan con una página web, de la misma manera con los hoteles, quiénes en su diversidad, representan una gran atracción de demanda.

Press tour: Con la condición que escriba en un diario de la región un artículo recomendando nuestro servicio, se ofrecerá un paseo gratis a periodistas, para que, al disfrutar del viaje, puede contar como anécdota su experiencia en medios locales, de la misma manera con representantes de hoteles, restaurantes, discotecas, etc.

Registro de marca en INDECOPI: Con el objetivo de ser una marca única y diferenciada del resto, se registrará esta en INDECOPI para no correr el riesgo de ser copiada, incluyendo el logotipo de la marca, favoreciendo de esta manera el posicionamiento de la empresa en la mente de los usuarios.

#### **3.7.4.- Servicio de Post- Venta**

Luego de ofrecer el servicio, se brindará al cliente una tarjeta que incluya información de cómo contactarse con esta, en caso desee volver a contar con el servicio, además, también en los boletines informativos, se agradecería por contar con nuestra empresa.

#### **3.7.5.- Estrategia de Posicionamiento**

Antes de diseñar una estrategia de posicionamiento, se mostrará el posicionamiento de las empresas de transporte existentes en el mercado, considerando su participación en el mercado, la calidad de su servicio ofrecido (percepción de usuarios) y el número de vehículos a su disposición (mostrada por el tamaño del globo que representa a cada empresa)

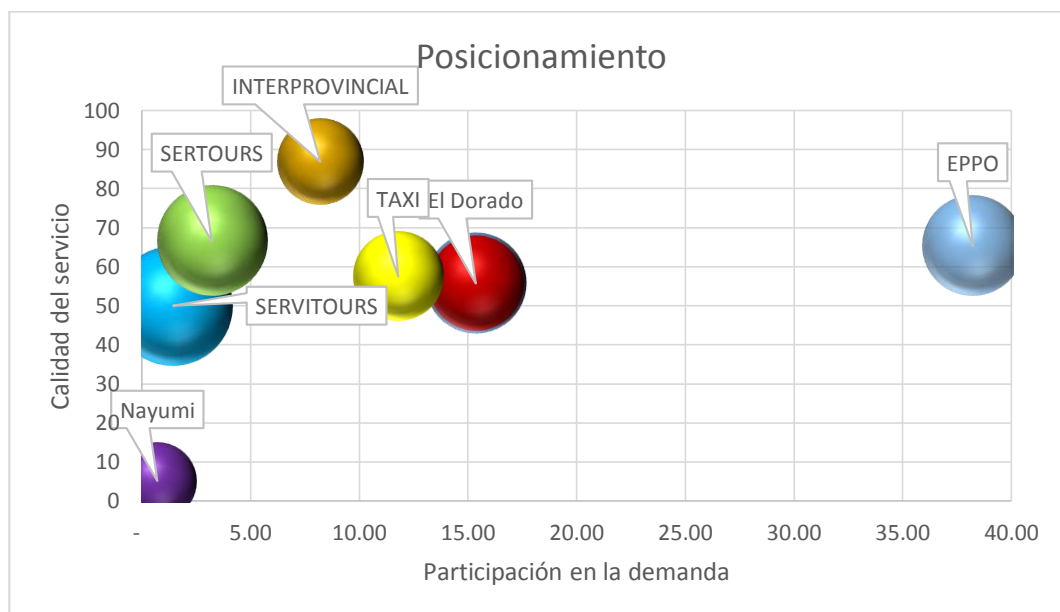
**Cuadro 3.28: Posicionamiento de empresas de transporte**

Empresa de Transporte	Participación	Calific servicio	N° vehículos
EPPO	38.21	65.42	25
El Dorado	15.36	55.82	25
Nayumi	0.71	5	15

SERVITOURS	1.43	50	35
TAXI	11.79	57.57	20
SERTOURS	3.21	66.67	30
INTERPROVINCIAL	8.21	86.96	18

Fuente: Encuesta elaboración propia y Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones

La participación de mercado y la calificación de servicio están definidos por el resultado de las encuestas realizadas a las 280 personas, en base a las preguntas donde se les interrogaba por la empresa que habían optado para movilizarse, así como su apreciación del servicio recibido. En la participación se muestra el porcentaje obtenido y en la calificación de servicio, el porcentaje acumulado de aquellos que calificaron el servicio como bueno y excelente. El N° de vehículos está definido por la data brindada por la Dirección regional de Transportes y Comunicaciones de Piura, aclarando que la data que ellos mantienen no es exacta debido a que las empresas le omiten información, existiendo la posibilidad que operen con más vehículos.



**Figura 3.17: Posicionamiento de empresas de transporte existentes**

Fuente: Resultado encuesta elaboración propia

Como se aprecia, la empresa de transportes EPPO es aquella que mejor está posicionada con respecto a su participación de mercado, pues obtiene el 38.21%, distanciado del 15.36% que pertenece a El Dorado quién es el segundo con mejor participación de mercado. Luego, el resto de empresas de transporte disputan por una pequeña participación.

Con respecto a la calidad de servicio, se aprecia que quien mejor lo ofrece, según los usuarios encuestados, son las empresas de transporte interprovinciales, seguido por EPPO y Ser tours, quienes llevan una pequeña ventaja al resto de empresas.

Nayumi del Norte está notablemente poco posicionada en el mercado actual en los tres puntos estudiados.

El tamaño de los círculos está determinada por el número de vehículos con los que cuenta cada empresa.

Como se aprecia, para que una empresa esté bien posicionada en la mente del consumidor, esta debe tener una importante participación de mercado, ofrecer un excelente servicio y tener a su disposición un importante número de vehículos para satisfacer la demanda existente.

En la empresa de transportes a constituir, se apostará con más énfasis en la calidad de servicio ofrecido, que sea diferenciado, sin necesidad de recurrir a cobrar un mayor precio, de esa manera, haciendo posible obtener una mayor participación en el mercado, y adquiriendo mayor número de vehículos para satisfacer la demanda.

En primer lugar, se buscará ubicarse en la mente del cliente y de todas las personas en general desde el diseño de la marca que inventaría la empresa, acompañada del logotipo *“Déjanos ser parte de tu travesía”*. Se buscará que los vehículos tengan un diseño que llame la atención de las personas, todos estos aspectos, incluidos en el registro de marca realizado en INDECOPI.

Es determinante el buscar quedar en la mente de los clientes, a través del servicio brindado, con el objetivo de que, a través de la superación de sus expectativas, ellos sientan el deseo de volver a contar con nuestro servicio ofrecido, con ello se emitirá boletines informativos, videos, la potestad que ellos elijan su música, y más importante aún, el no hacerlo esperar y asegurarse que reciban un buen trato por parte de los colaboradores de la organización.

### 3.7.6.- Presupuesto de Marketing

**Cuadro 3.29: Presupuesto anual de Marketing**

Medio de Promoción	UNIDAD	costo unit (S./)	costo parcial (S./)
Volantes	Millar	100	1200
Tarjetas	Millar	150	1800
Boletines	Millar	450	5400
<b>Total</b>			<b>8400</b>

Fuente: Elaboración propia

Se recurrirá a distribuir un millar de volantes, tarjetas y boletines por mes, obteniendo los siguientes costos anuales, durante los cinco años de ejecución del proyecto.

<b>Personal de volanteo</b>	Mensual	Anual
Personal	500	6,000

Fuente: Elaboración propia

Se optará por contar con personas que repartan los volantes en puntos estratégicos, ya que las tarjetas y boletines informativos los emitirán los choferes al brindar el servicio.

**Cuadro 3.30: Presupuesto registro de marca**

Actividad	Costo	
Registro de marca de servicio en INDECOPI	13.9% UIT	534.99
Registro en el diario El Peruano aviso comercial cuerpo noticioso	1/8 pag (3x2 mod/col)	624.00
<b>Total</b>		<b>1,158.99</b>

Fuente: Elaboración propia

Para contar con una marca que sea reconocida en el mercado, de la misma forma, para asegurar el que no sea copiada por otra empresa, se necesitará registrar la marca en INDECOPI, a la vez el de publicarlo en el diario El Peruano. Estos valores formarán parte de la inversión inicial.

**Cuadro 3.31: Presupuesto total de marketing**

<b>Total de gastos en Marketing</b>	
Medios de Promoción	8,400
Personal	6,000
<b>Total</b>	<b>14,400</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos anuales en marketing, estarán conformados por los medios de Promoción y el personal encargado de distribuir los volantes.

### **3.8. PLAN DE OPERACIONES**

Una vez ya determinada la demanda, también analizada la competencia y estudiada la parte externa que envolverá al negocio, además de haber diseñado un plan estratégico, reportamos el plan de operaciones, donde, a partir de los objetivos de operaciones, se planificarán los procesos y estándares de producción, además de definir una infraestructura adecuada y la ubicación adecuada para el funcionamiento del negocio.

#### **3.8.1.- Objetivo de Operaciones**

Acelerar el aprendizaje organizacional mediante la investigación y conformación de alianzas con la finalidad de mejorar la competitividad en el mercado.

#### **3.8.2.- Estrategias de Operaciones**

- Aprovechar las facilidades y asesorías que brindan los programas del gobierno central y de los proveedores de vehículos para minimizar la escasa experiencia.
- Investigar las estrategias de contingencia aplicadas por las empresas de transportes durante el desarrollo del fenómeno del niño.

#### **3.8.3.- Políticas operativas en la empresa**

- 1.-Cada minivan debe realizar tres viajes por día, con 11 asientos ocupados.
- 2.-Cada minivan debe prestar servicios 6 días por semana.
- 3.- Se debe dar mantenimiento a los vehículos semanalmente.
- 4.- Insertar una minivan nueva por cada año de funcionamiento.
- 5.-Revisión de gasolinera antes de la partida de cada vehículo.
- 6.- El tiempo máximo de llegada a destino final (Piura o Tumbes) será de 5 horas.



### 3.8.4.- Actividades previas al inicio de la presentación del servicio

#### a) Diseño y prueba del producto o servicio

Antes de ofrecer el servicio, se debe tener la seguridad que el vehículo se encuentre en las mejores condiciones técnicas y mecánicas, además de tener la provisión necesaria de combustible.

Luego, al ya contactarse con los clientes, se pasará a movilizarlos hacia el lugar que deseen, ofreciéndole un buen servicio y una tarjeta con dirección y número celular de la empresa, en el caso se desee volver a contar con nuestro servicio.

#### b) Aspectos técnicos del producto o servicio

b.1) Especificaciones técnicas del producto: Se trabajará con minivan marca Hyundai, modelo H1.

**Cuadro 3.32: Condiciones técnicas del vehículo**

Modelo	H1 Minibus
Motor	2.5 TDi
Carrocería de fábrica	Minibus
<b>DIMENSIONES</b>	
Largo(mm)	5.125
Ancho(mm)	1.920
Alto(mm)	1.925
Radio mínimo de giro(m)	5.6
Número de asientos	12
Peso bruto(Kg)	3.120
Peso neto(Kg)	2.120
Capacidad de carga(Kg)	1.000
<b>MOTOR</b>	
Tipo de motor	Turbo diesel intercoolercon bomba de inyección mecánica
Tipo de transmisión	Mecánica y Automática
Tracción	4x2
Relación de compresión	20:1
Capacidad de tanque de combustible(litros/galones)	75/16.5
<b>SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN</b>	
Suspensión delantera	McPherson con trapecio inferior y barra estabilizadora
Suspensión posterior	Eje rígido con resorte, multilink con barra estabilizadora
Dirección	Hidraulica
<b>FRENOS Y NEUMÁTICOS</b>	
Tipo	Doble circuito independiente, hidraulicos con válvula reguladora

Delanteros	Discos ventilados
Posteriores	Tambor
Neumáticos	215/70 R16
<b>EQUIPAMIENTO</b>	
Aire acondicionado delantero y posterior	SI
Alarma	Si
Alza vidrios eléctricos delanteros	SI
Apertura a distancia de tapa de combustible	SI
Calefacción y ventilación	SI
Cierre centralizado de puertas	Lado derecho
Desempañador posterior	SI
Espejos eléctricos	Lado derecho
Espejos exteriores abatibles	SI
Faros neblineros	Lado derecho
Luz de lectura piloto y copiloto	SI
Luz posterior tipo fuorescente(2)	SI
Puertas laterales corredizas	Ambos lados
Odómetro digital	Si
Posavasos	Si
Radio CD + entrada USB + MP3	SI
Reloj digital	SI
Tacómetro	SI
Tápiz	Vinil color gris/vinil color beige
Timón regulable en altura	SI

Fuente: Catálogo Hyundai H1 Minibus



**Figura 3.18: Modelo de Minivan**

Fuente: Catálogo Hyundai H1 Minibus

b.2) Especificaciones en el consumo de combustible: Recorrido en kilómetros, tiempo, consumo de combustible y gasto.

Km/galón	35
----------	----

**Cuadro 3.33: Costo de combustible**

Trayectoria	Distancia (Km)	Tiempo	Nº galones	Costo galón	Costo comb (S./)
Piura-Máncora	180.915	2 horas 42 minutos	5.17	11	56.86
Piura-Tumbes	286.905	4 horas 29 minutos	8.20		90.17

Fuente: OSINERGMIN, Rutadistancia. Elaboración propia

Teniendo la distancia recorrida por la minivan hasta Máncora y Tumbes y el tiempo utilizado en hacerlo, entonces, según el rendimiento de un galón en Kilómetros que son de 35 Km/galón, se obtiene según la distancia a recorrer el número de galones a utilizar, multiplicándolo por el costo promedio de galón de los grifos que ofrecen el diesel, se halla que el costo en diesel por viaje es de S./ 90.17.

c) Gasto en peaje:

**Cuadro 3.34: Gasto en peaje**

Costo de peaje	
Peaje	Costo (S.7)
Piura-Sullana	7.7
Desvio Talara	7.5
Cancas	7.5
<b>Total</b>	<b>22.7</b>

Fuente: MTC 2017

De Piura a Tumbes, encontramos tres peajes, En sullana, Talara y Cancas, con las tarifas señaladas en el cuadro, por lo que , por viaje se gastará S./ 22.7.

d) Marca del producto:

La empresa tendrá como nombre “MIRAMAR TOURS” y tendrá como slogan

*“Déjanos ser parte de tu travesía”*

e) Constitución de la empresa:

Para formalizar la empresa, se debe incurrir en los costos de:

**Cuadro 3.35: Constitución de empresa**

Institución	Paso a seguir	Costo S. /
SUNARP	1.- Búsqueda de nombre	4
SUNARP	2.- Reserva de nombre	18
Notaría	3.- Elaboración de minuta de constitución	300
Notaría	4.- Elevar la minuta a escritura pública	150
SUNARP	5.-Inscripción en el registro de personas jurídicas	90
SUNAT	6.- Inscripción en el registro único de contribuyentes (RUC)	0
SUNAT/MTPE	8.-Planilla de pago física o electrónica	40
EsSalud	9.- Inscripción de trabajadores en EsSalud	0
Municipalidad	8.- Licencia municipal de funcionamiento (Piura)	323.21
DIRTRANSPYCOM	9.- Autorización y permisos especiales	383.13
<b>Total</b>		<b>1,308.34</b>

Fuente: Planes de negocios. Un enfoque contable y financiero (2016)

#### f) Registros y Permisos legales

**Cuadro 3.36: Registros y permisos especiales**

Autorizaciones y Permisos especiales	Base Legal	Costo	Costo S./
Autorización para el servicio de transporte especial de personas	<p>•La Ley N° 27181 (08.10.99), literal d) del artículo 23° (Ley General del Transporte y Tránsito terrestre)</p> <p>•D.S N°017-2009- MTC (22.04.2009) Art 7°,23°,38° inc 38.1.5.4 y 52° inc 52.4 (Reglamento Nacional de Administración del Transporte)</p> <p>•Resolución ministerial N° 926-2008-MTC/01 (29.12.08) N°41 Y 46) (Procedimientos Administrativos a cargo de las Direcciones Regionales Sectoriales de Transportes y Comunicaciones)</p>	9.46% UIT	383.13

Fuente: Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura (2017)

#### g) Gastos en mantenimiento

Para ofrecer un servicio de calidad y asegurarse del buen estado de los vehículos, es necesario someterlos a continuo mantenimiento. En el cuadro siguiente, se muestra los costos en los que se incurre, teniendo en cuenta, primero lo siguiente:

Recorrido por viaje (Km)	286.905
viajes al día/vehículo	3
Recorrido por día/ vehículo (Km)	860.715

El recorrido total por día de un vehículo que hace 3 viajes por día es 860.715 Km.

**Cuadro 3.37: Costos de mantenimiento**

Mantenimiento	Cambio según recorrido (Km)	Costo (S./)
Cambio de aceite	5000	180
Cambio de filtro de aire y petróleo	15000	150
Cambio de caja y corona	60000	180

Fuente: Entrevista a mecánico

Según especialistas en mantenimiento, este debe hacerse dependiendo del recorrido en Kilómetros de cada vehículo y los costos en cada uno de estos es indicado en el cuadro anterior.

### 3.8.5.- Ubicación de la empresa

Basándonos en la encuesta realizada, donde los usuarios manifestaron que preferirían que los locales, tanto en Piura como en Tumbes, con un 41.88% y 42.80% respectivamente, se ubiquen cerca a las empresas de transporte interprovinciales, se decidirá por ubicar en esas áreas los locales de la nueva empresa de transportes.

A continuación se muestra una tabla con los resultados de la encuesta:

**Cuadro 3.38: Preferencia de los usuarios para ubicación**

PIURA		TUMBES	
Lugar	Porcentaje	Lugar	Porcentaje
Cerca al aeropuerto	22.4	Dentro del aeropuerto	10.9
Cerca de empresas de transporte interprovinciales	<b>41.9</b>	Cerca de empresas de transporte interprovinciales	<b>42.8</b>
Cerca al Mercado central	26.7	Cerca al malecón	22.2
Otro	9.0	cerca al mercado central	18.7
		Otro	5.4
Total	100.0	Total	100.0

Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Exactamente en Piura, el local se va a ubicar después del óvalo Bolognesi, en toda la avenida Loreto antes de llegar a la circunvalación.

En Tumbes, se va a localizar en la Avenida Tumbes, perpendicular a la Avenida Piura, debido a que en este lugar existen muchos locales de atención de las empresas interprovinciales, además de estar cerca al centro y mercado central de la ciudad.

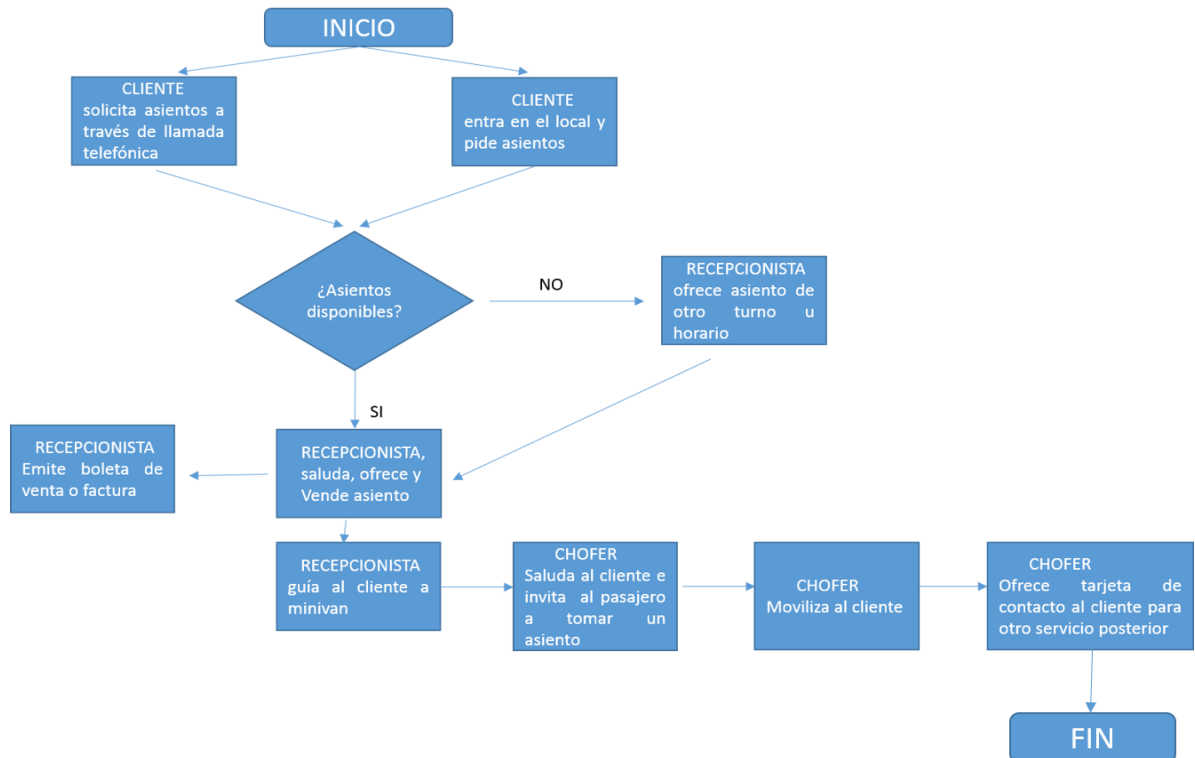
3.8.6.- Diseño y distribución de las instalaciones



Figura 3.19: Distribución interna de los locales

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.7.- Proceso de producción del servicio



**Figura 3.20: Flujo de producción del servicio**

Fuente: Investigación de mercado. Elaboración propia

El servicio al usuario inicia desde el momento que entra al local o realiza la llamada para comprar su pasaje, en donde a partir de la disponibilidad de asientos, el recepcionista le venderá el mismo o le ofrecerá el siguiente turno u horario, todo esto con amabilidad y cortesía, entregándoles el boleto de venta con el respectivo número de asiento. Luego, el recepcionista guía al cliente a la minivan donde lo esperará el chofer con el saludo correspondiente y lo invitará a tomar el asiento del boleto, donde lo movilizará hacia su destino, entregándole la tarjeta de la empresa con el número y dirección de la empresa para un futuro servicio.

### 3.8.8.- Capacidad instalada

La Capacidad de la empresa para satisfacer la demanda determinada, depende de la cantidad de vehículos disponibles que tendrá la empresa durante los cinco años en que se analiza este proyecto. A continuación se explicará la cantidad de pasajeros que estará en la posibilidad, la empresa, de poder movilizar en la ruta explicada, antes teniendo en cuenta lo siguiente:

**Cuadro 3.39: Criterios de capacidad**

Pasajeros/vehículo	11
Viajes al día/vehículo	3
Semana(# días)	6
Año(# semanas)	52

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Teniendo en cuenta los criterios antes mencionados, ahora se describirá la capacidad de oferta de la empresa, proyectados a cinco años:

**Cuadro 3.40: Capacidad instalada de la empresa**

AÑO	N° vehículos	Capac(pers)	viajes/día	Dmda/día	seman(6 días)	año(52 semanas)
Año 1	2	22	6	66	396	20,592
Año 2	3	33	9	99	594	30,888
Año 3	4	44	12	132	792	41,184
Año 4	5	55	15	165	990	51,480
Año 5	6	66	18	198	1188	61,776

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

El número de vehículos está determinado por la realidad de financiamiento del ejecutor del proyecto que comienza con pocos vehículos. Luego, cada vehículo tiene capacidad de 12 asientos, donde, excluyendo al chofer, quedan 11 asientos disponibles para los pasajeros. Relacionando los criterios de capacidad, se determinará la capacidad tanto diaria, semanal y anual, hallando que al trabajar 6 días a la semana cada vehículo con su respectivo chofer, cuatro semanas al mes y 52 semanas en el año, entonces se calculan el número de pasajeros que movilizarían.

### 3.8.9.- Indicadores de medición

Es importante definir de que forma se controlará el desarrollo de la organización, medir la satisfacción del cliente, el desenvolvimiento de los colaboradores de la organización, la gestión organizada en la administración, la calidad del servicio brindado, para, en base a estas, tomar decisiones, por lo que es necesario para ello, contar con indicadores que permitan buscar la mejora continua.

#### Indicadores de calidad

- Tiempo de atención al cliente
- Tiempo de espera del cliente para partida de minivans
- Número de salidas de minivans por día



- Tiempo de funcionamiento de las minivan
- Numero de reclamos de clientes por mes
- Tiempo de llegada al punto de destino
- Número de quejas repetidas
- Tiempo de solución a problemas sean eventuales o ya previstos.
- Número de incidentes
- Grado de satisfacción de los usuarios

#### Indicadores de eficacia

- Comparación entre la cantidad de viajeros en diferentes periodos de tiempo
- Numero de ventas por teléfono

#### Indicadores de eficiencia

- Presupuesto destinado a limpieza
- Presupuesto destinado a mantenimiento de vehículos
- Tiempo ocurrido entre la salida y nueva partida de la minivan
- Costo total por viaje

### **3.8.10.- Presupuesto de operaciones**

#### a) Gastos de local (equipo, alquiler, servicios)

#### **Cuadro 3.41: Equipamiento de local**

Estimación de costo de equipo por local				
Equipo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario(S./)	Costo parcial (S./)
Barra de madera	Unidad	1	400	400
Televisor	Unidad	1	2000	2000
Ventiladores	Unidad	3	150	450
Sillón	Unidad	3	120	360
juego de sillas	Unidad	20	50	1000
Impresora	Unidad	1	300	300
Letrero	Unidad	1	200	200
Computadora	Unidad	1	2000	2000
<b>Total</b>			<b>5220</b>	<b>6710</b>

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

En cada local existirá una barra de madera que sirve como módulo de atención, donde se ubicarán los recepcionistas- vendedores con sus respectivas computadoras e impresoras con sus sillones para que estén sentados. Para los usuarios del servicio, deben existir asientos, con televisores para su entretenimiento, además de ventiladores que

reduzcan la incomodidad que causa el calor. Es importante un letrero con el nombre de la empresa junto a su logo y datos de referencia.

#### **Cuadro 3.42: Gasto de alquiler**

	Mes de garantía	Mes	Año	Total
Alquiler del local	3000	3000	36000	39000

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

La empresa de transportes será una pequeña empresa que iniciará con financiamiento bastante limitado, por lo que optará por alquilar el local, incurriendo en los gastos mostrados anteriormente, junto a su respectivo mes de garantía.

#### **Cuadro 3.43: Gastos por servicios en local**

Gastos por servicios	Mes	Año
Teléfono	100	1200
Agua	70	840
Luz	130	1560
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>3600</b>

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Los gastos de servicios son necesarios para el funcionamiento del local, el teléfono es mayor en valor debido a que la atención se brindará por este medio.

#### **Cuadro 3.44: Proyección gasto total locales**

Año	Local Piura	Local Tumbes	Local Máncora	Total
Año 1	39,600.00	39,600.00		79,200.00
Año 2	39,600.00	39,600.00		79,200.00
Año 3	39,600.00	39,600.00		79,200.00
Año 4	39,600.00	39,600.00	49,310.00	128,510.00
Año 5	39,600.00	39,600.00	39,600.00	118,800.00

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Los locales se instalarán de acuerdo a los objetivos de operaciones y marketing establecidos, donde se define el inicio de las operaciones en cada local, incluyendo los gastos de equipamiento de local en el año de aparición del local.

b) Proyección de gasto en combustible (diésel)

Primero se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

**Cuadro 3.45: Criterios en gasto de diésel**

costo diésel/viaje (S./)	90.17
viajes al día/vehículo	3
semana(# días)	6
año(# semanas)	52

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

El costo de uso de diésel por cada viaje (solo ida) ha sido hallado en el cuadro 3.33, determinando por cálculos lógicos el gasto en la semana y el año en este combustible.

**Cuadro 3.46: Proyección gasto en combustible**

AÑO	N° vehículos	viajes/día	diésel/día(S./)	diésel/semana	diésel/año
Año 1	2	6	541.02	3,246.13	168,798.51
Año 2	3	9	811.53	4,869.19	253,197.76
Año 3	4	12	1,082.04	6,492.25	337,597.01
Año 4	5	15	1,352.55	8,115.31	421,996.27
Año 5	6	18	1,623.06	9,738.38	506,395.52

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

c) Proyección de gasto en peaje

La tarifa de cobro en peajes está definido en el cuadro 3.34. El gasto está definido en los siguientes criterios:

**Cuadro 3.47: Criterios en gasto de peaje**

viajes al día/vehículo	3
semana(# días)	6
año(# semanas)	52

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

**Cuadro 3.48: Proyección gastos en peaje**

AÑO	N° vehículos	viajes/día	peaje/día	peaje/semana	peaje/año
Año 1	2	6	136.20	817.20	42,494.40
Año 2	3	9	204.30	1,225.80	63,741.60
Año 3	4	12	272.40	1,634.40	84,988.80
Año 4	5	15	340.50	2,043.00	106,236.00
Año 5	6	18	408.60	2,451.60	127,483.20

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

El costo de peajes por cada viaje ha sido demostrado en el cuadro 3.34, mostrando la ubicación de los 3 peajes y su tarifa de cobro, determinando por el mismo cálculo lo gastado tanto semanal como anualmente, según la cantidad de vehículos con la que se trabaje en cada año.

d) Depreciación de activos

**Cuadro 3.49: Tabla de depreciación**

Activo	Costo	Años a depreciar	Depreciación anual	Antigüedad al año 5	Depreciación acumulada	Valor contable
Minivan 1	89,507.44	5	17,901.49	2	35,802.98	53,704.46
Minivan 2	89,507.44	5	17,901.49	2	35,802.98	53,704.46
Minivan 3	89,507.44	5	17,901.49	0	-	89,507.44
Minivan 4	89,507.44	5	17,901.49	2	35,802.98	53,704.46
Minivan 5	89,507.44	5	17,901.49	1	17,901.49	71,605.95
Minivan 6	89,507.44	5	17,901.49	0	-	89,507.44
Barra de madera LP	400.00	3	133.33	2	266.67	133.33
Barra de madera LT	400.00	3	133.33	2	266.67	133.33
Barra de madera LM	400.00	3	133.33	1	133.33	266.67
Televisor LP	2,000.00	5	400.00	1	400.00	1,600.00
Televisor LT	2,000.00	5	400.00	1	400.00	1,600.00
Televisor LM	2,000.00	5	400.00	1	400.00	1,600.00
Ventiladores LP	450.00	2	225.00	1	225.00	225.00
Ventiladores LT	450.00	2	225.00	1	225.00	225.00
Ventiladores LM	450.00	2	225.00	1	225.00	225.00
Sillón LP	360.00	3	120.00	2	240.00	120.00
Sillón LT	360.00	3	120.00	2	240.00	120.00
Sillón LM	360.00	3	120.00	1	120.00	240.00
juego de sillas LP	1,000.00	3	333.33	2	666.67	333.33
juego de sillas LT	1,000.00	3	333.33	2	666.67	333.33
juego de sillas LM	1,000.00	3	333.33	1	333.33	666.67

Impresora LP	300.00	3	100.00	1	100.00	200.00
Impresora LT	300.00	3	100.00	1	100.00	200.00
Impresora LM	300.00	3	100.00	1	100.00	200.00
Letrero LP	200.00	3	66.67	2	133.33	66.67
Letrero LT	200.00	3	66.67	2	133.33	66.67
Letrero LM	200.00	3	66.67	1	66.67	133.33
Computadora LP	2,000.00	5	400.00	2	800.00	1,200.00
Computadora LT	2,000.00	5	400.00	2	800.00	1,200.00
Computadora LM	2,000.00	5	400.00	1	400.00	1,600.00
<b>Total</b>	<b>557,174.64</b>		<b>112,743.93</b>		<b>132,752.08</b>	<b>424,422.56</b>

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Con propósitos contables, se ha diseñado la siguiente tabla para demostrar la depreciación de los activos utilizados por la empresa, calculando su depreciación anual en valor económico, según los años de depreciación y su valor de compra, para, según los años que faltan hasta el año cinco del análisis del proyecto, años que están indicados con mayor exactitud en la tabla de inversión y reposición de activos, determinar su valor presente en determinado año. Es importante considerar el año en el que comienza a funcionar el local en determinado lugar para determinar su tiempo de uso del activo

e) Estimación del valor de depreciación de activos por año

Para efectos de ubicar la depreciación, tanto en el flujo de caja económico y financiero, como en los estados de Ganancias y pérdidas, es necesario calcular el valor de la depreciación de los activos en cada año, aquel que estará indicado en la siguiente tabla:

**Cuadro 3.50: Depreciación anual**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1		17,901.49	17,901.49	17,901.49	17,901.49	17,901.49
Minivan 2		17,901.49	17,901.49	17,901.49	17,901.49	17,901.49
Minivan 3			17,901.49	17,901.49	17,901.49	17,901.49
Minivan 4				17,901.49	17,901.49	17,901.49
Minivan 5					17,901.49	17,901.49

Minivan 6						17,901.49
Barra de madera LP		133.33	133.33	133.33	133.33	133.33
Barra de madera LT		133.33	133.33	133.33	133.33	133.33
Barra de madera LM					133.33	133.33
Televisor LP		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Televisor LT		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Televisor LM					400.00	400.00
Ventiladores LP		225.00	225.00	225.00	225.00	225.00
Ventiladores LT		225.00	225.00	225.00	225.00	225.00
Ventiladores LM					225.00	225.00
Sillón LP		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Sillón LT		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Sillón LM					120.00	120.00
juego de sillas LP		333.33	333.33	333.33	333.33	333.33
juego de sillas LT		333.33	333.33	333.33	333.33	333.33
juego de sillas LM					333.33	333.33
Impresora LP		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Impresora LT		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Impresora LM					100.00	100.00
Letrero LP		66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Letrero LT		66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Letrero LM					66.67	66.67
Computador a LP		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Computador a LT		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Computador a LM					400.00	400.00
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>39,359.64</b>	<b>57,261.13</b>	<b>75,162.62</b>	<b>94,842.44</b>	<b>112,743.93</b>

Fuente: Investigación de mercado

Los valores ubicados en cada recuadro corresponden a la depreciación anual determinado para cada activo, en donde se comienza a tomar en cuenta desde el momento de compra o reposición del activo, aquel que depende del tiempo de uso que considere darle el empresario, ubicando en la última fila, el cálculo del total de la depreciación de todos los activos utilizados en cada año.

e) Determinación de precio de venta de activos

El número de años de uso de un activo no va a depender de su depreciación contable, sino del criterio del emprendedor para venderlo con un valor aceptable de uso, y así tener dinero para la compra del activo que lo reemplazará.

**Cuadro 3.51: Determinación de precio de venta de activos**

Activo	Costo	Años de uso	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Precio de venta
Minivan	89,507.44	3	17,901.49	53,704.46	35,802.98
Televisor	2,000.00	2	400.00	800.00	1,200.00
Impresora	300.00	2	100.00	200.00	100.00
Computadora	2,000.00	3	400.00	1,200.00	800.00

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

El precio de venta, a criterio del emprendedor, va a ser igual al valor libro del activo en el año en el que se vende.

f) Inversión y reposición de activos

Al momento de dejar de utilizar un activo, es necesario incurrir en la compra de otro a través del tiempo, dependiendo del número de años de uso que considere darle la empresa.

LP=local Piura
LT= local Tumbes
LM= local Máncora

**Cuadro 3.52: Tabla de inversión y reposición de activos**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1	89,507.44			89,507.44		
Minivan 2	89,507.44			89,507.44		
Minivan 3			89,507.44			89,507.44
Minivan 4				89,507.44		
Minivan 5					89,507.44	
Minivan 6						89,507.44
Barra de madera LP	400			400		
Barra de madera LT	400			400		
Barra de madera LM					400	
Televisor LP	2000		2000		2000	
Televisor LT	2000		2000		2000	
Televisor LM					2000	
Ventiladores LP	450		450		450	
Ventiladores LT	450		450		450	
Ventiladores LM					450	
Sillón LP	360			360		
Sillón LT	360			360		
Sillón LM					360	
juego de sillas LP	1000			1000		
juego de sillas LT	1000			1000		
juego de sillas LM					1000	
Impresora LP	300		300		300	
Impresora LT	300		300		300	
Impresora LM					300	
Letrero LP	200			200		
Letrero LT	200			200		
Letrero LM					200	
Computadora LP	2000			2000		
Computadora LT	2000			2000		
Computadora LM					2000	
<b>Total</b>	<b>192,434.88</b>	<b>-</b>	<b>95,007.44</b>	<b>276,442.32</b>	<b>101,717.44</b>	<b>179,014.88</b>

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

En esta tabla se muestra la compra de activos e insumos, tanto para el inicio del funcionamiento del negocio, como para aquellos que reemplazarán el activo antiguo. Esta compra está determinado por el año del inicio de funcionamiento de cada local indicado durante el desarrollo del plan de negocios y siendo reemplazado según el criterio del emprendedor, aquel que es demostrado en la tabla de precio de venta de activos usados.



g) Tabla de venta de activos

Los activos considerados a vender se encuentran definidos en la tabla 3.51 de la determinación de precio de venta de activos.

**Cuadro 3.53: Tabla de venta de activos**

Tabla de venta de activos					
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1			35,802.98		
Minivan 2			35,802.98		
Minivan 3					35,802.98
Minivan 4					
Minivan 5					
Minivan 6					
Televisor LP				1,200.00	
Televisor LT					1,200.00
Televisor LM					
Impresora LP				100.00	
Impresora LT					100.00
Impresora LM					
Computadora LP					800.00
Computadora LT					
Computadora LM					
Total	-	-	71,605.95	1,300.00	37,902.98

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Esta venta se realiza con el propósito de recuperar y juntar recursos para la compra del activo nuevo, generando un ingreso en el flujo de caja próximo a realizarse, siendo los años de compra determinados según el periodo de vida útil que el emprendedor desee darles a los activos antiguos.

h) Costo de mantenimiento

**Cuadro 3.54: Días de mantenimiento**

	Días necesarios para hacer mantenimiento
Mantenimiento	Días
Cambio de aceite	5
Cambio de filtro de aire y petróleo	17
Cambio de caja y corona	69

Fuente: Elaboración propia

Según el recorrido diario de los vehículos, se incurrirá en hacer el mantenimiento, dividiendo el número de Kilómetros en los que se debe hacer cada cambio entre el número de Kilómetros que recorre un vehículo por día (datos en apartado de mantenimiento) calculando de esta forma, el número de días en la que se debe hacer cada cambio o acción de mantenimiento.

**Cuadro 3.55: Costo anual mantenimiento por vehículo**

Mantenimiento	Año	Costo (S./)	Costo anual
Cambio de aceite	73	180	13,140.00
Cambio de filtro de aire y petróleo	21	150	3,150.00
Cambio de caja y corona	5	180	900.00
Total			17,190.00

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, al dividir los 365 días de un año, entre el número de días en los que se debe hacer el cambio, se obtiene el número de veces al año en los que se debe dar mantenimiento a las minivans, calculando de esa manera el costo anual de mantenimiento por vehículo, guiándose de las tarifas indicadas en el apartado de mantenimiento, dentro del mismo plan de operaciones.

**Cuadro 3.56: Proyección costo de mantenimiento**

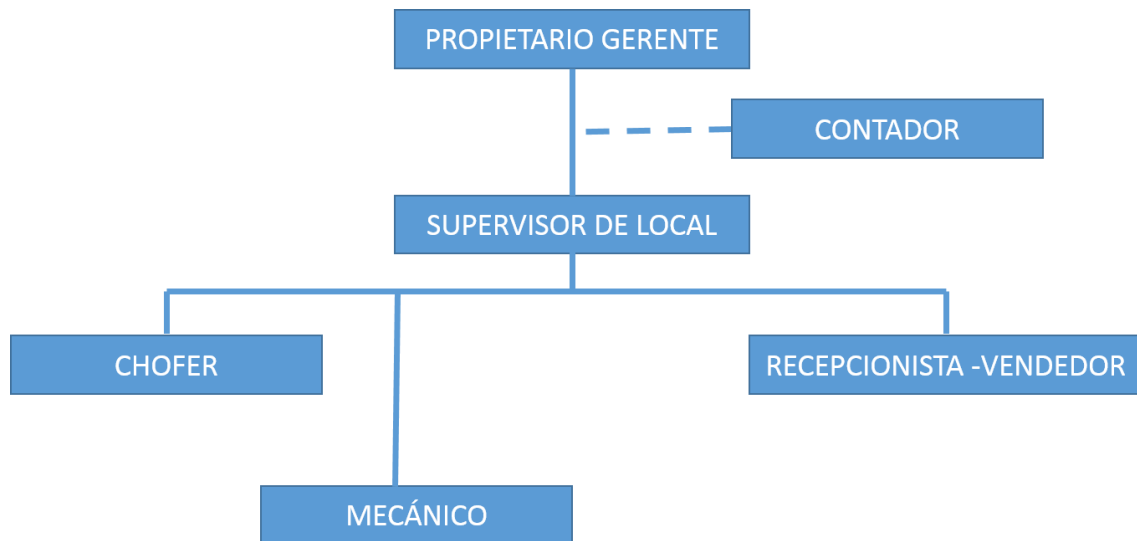
Año	Número de vehículos	Costo parcial
Año 1	2	34,380.00
Año 2	3	51,570.00
Año 3	4	68,760.00
Año 4	5	85,950.00
Año 5	6	103,140.00

Fuente: Elaboración propia

### 3.9.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez ya definida la parte externa, sea a través del análisis del mercado, análisis del entorno y definidos algunos aspectos tales como el plan de marketing, el plan estratégico y recién finalizado el análisis de operaciones, es importante definir la parte interna en materia de la persona, aquella que laborará dentro de la organización y se desenvolverá dentro de esta, definiendo sus funciones, la manera en que será supervisado, su responsabilidad y en que forma será remunerado.

### 3.9.1. Organigrama



**Figura 3.21: Organigrama**

Fuente: Elaboración propia

En la cúpula de la organización se encuentra el propietario gerente quién se encarga de tomar las decisiones corporativas y de dirigir a cada supervisor de local, aquellos que también aportarán su apreciación a cada una de las decisiones tomadas. Estos últimos serán los encargados de velar por el funcionamiento de cada terminal de la empresa, observando y dirigiendo el desenvolvimiento de los choferes y de los recepcionistas vendedores. El contador será una persona independiente que controlará las cuentas en todos los locales y finalmente, el mecánico será un trabajador que prestará el servicio de mantenimiento cada vez que se lo requiera.

### 3.9.2.- Características del puesto

**Cuadro 3.57: Características puesto propietario gerente**

<b>Puesto</b>	Propietario Gerente
<b>Descripción</b>	Es el puesto máximo de la organización, tomará la última palabra y se encargará de tomar las decisiones, a la vez de asegurarse que se ejecuten y de evaluar cómo estas influyen en el desempeño de toda la organización
<b>Función</b>	Tomar las decisiones a nivel corporativo, elaborar estrategias que mantengan a la empresa en un nivel competitivo, a la vez de asegurarse del buen trato al cliente y de exigir a los colaboradores ofrecer un excelente servicio.

	<p>Contactar y seleccionar a los proveedores y asegurarse de tener los insumos necesarios en la cantidad y tiempos óptimos, además de mantener una relación formal y seria con ellos.</p> <p>Motivación e integración entre los trabajadores para alcanzar mismas metas y objetivos que beneficien a la empresa y a cada uno de ellos.</p> <p>Manejo de la información entregada por el contador y en base a ellas tomar las mejores decisiones.</p> <p>Adquirir los vehículos y accesorios necesarios, además de estar al tanto de su desgaste y sustitución.</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Grado de licenciatura en Administración de empresas</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Honestidad</p>
<b>Autoridad sobre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor del local</li> <li>• recepcionista- vendedor</li> <li>• contador</li> <li>• chofer</li> <li>• Indirectamente sobre mecánico</li> </ul>
<b>Dependencia de</b>	Ningun puesto
<b>Cantidad de puestos</b>	1
<b>Sueldo</b>	S./2000

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.58: Características puesto Supervisor local**

<b>Puesto</b>	Supervisor local
<b>Descripción</b>	Es el encargado máximo en el lugar donde se ubique el local, mientras el administrador general este ausente, tiene delegada la autoridad de manejar a los colaboradores que laboren dentro de dicho establecimiento, y toma las decisiones importantes a ese nivel.
<b>Función</b>	<p>Informar continuamente al administrador general de lo que acontezca en el entorno e interna de la organización.</p> <p>Presentar información contable y financiera del local de la empresa al administrador general.</p> <p>Solicitar continuamente información contable al contador de la empresa y cuadrarla con el informe presentado por el recepcionista-vendedor.</p> <p>Organizar y programar la salida de minivans con los choferes correspondientes, de acuerdo al horario programado.</p> <p>Supervisar a los colaboradores que trabajen dentro del local.</p> <p>Solucionar percances que se presenten con los clientes.</p>

	Asegurarse, ya recibiendo la información del mecánico, del buen estado técnico y mecánico de los vehículos antes de partir
<b>Requisitos</b>	Mínimo Formación técnica en Administración de Empresas. Conocimientos contables Honestidad comprobada Facilidad en el trato al cliente y a los colaboradores. Conocimientos mínimos en mecánica Relación agradable con el Administrador General
<b>Autoridad sobre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chofer</li> <li>• Recepcionista-vendedor</li> <li>• Contador</li> <li>• Indirectamente sobre el mecánico</li> </ul>
<b>Dependencia de</b>	Administrador general Contador
<b>Número de puestos</b>	1 en cada local (Piura, Máncora y Tumbes)
<b>Sueldo</b>	S./1800

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.59: Características puesto Contador**

<b>Puesto</b>	Contador
<b>Descripción</b>	Profesional independiente que no recibirá beneficios por parte de la empresa, ya que trabaja para otras, que tendrá que brindar información veraz, confidente y real en el tiempo al administrador general, luego de haberlo hecho de la misma forma con el supervisor local, ya habiéndolo cuadrado dinero con el recepcionista.vendedor.
<b>Función</b>	<p>Cuadrar caja con el recepcionista-vendedor y presentarla al supervisor local, de la misma forma enviando un informe al administrador general.</p> <p>Preparar información de corto y largo plazo y presentarla al administrador General</p> <p>Preparar el estado de ganancias y pérdidas a la vez que el Balance de Resultados.</p> <p>Elaborar informes de liquidez,rentabilidad(VAN,TIR) y análisis de sensibilidad.</p>
<b>Requisitos</b>	Formación profesional en Contabilidad de empresas Experiencia mínima de dos años Honestidad comprobada

	Habilidad en números Buena relación con el Administrador General
<b>Autoridad sobre</b>	Supervisor local Recepcionista-vendedor
<b>Dependencia de</b>	Administrador general Supervisor local
<b>Número de puestos</b>	1
	S./ 1500

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro 3.60: Características puesto Recepcionista-vendedor

<b>Puesto</b>	Recepcionista-vendedor
<b>Descripción</b>	Persona que atenderá a los clientes que lleguen al local, venderá los pasajes y les indicará la minivan a la que se deben dirigir, además de responder a las llamadas por teléfono.
<b>Función</b>	Recibir amablemente a los clientes, ofrecerles el servicio y venderles los pasajes Indicar a los viajeros la minivan correspondiente Cuadrar caja y presentarle un informe al supervisor local y al contador.
<b>Requisitos</b>	Formación técnica en secretariado Dominio avanzado del idioma inglés Habilidad de contar dinero Honestidad comprobada Formación básica en contabilidad Habilidad para tratar con personas
<b>Autoridad sobre</b>	Chofer
<b>Dependencia de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador General</li> <li>• Supervisor local</li> <li>• Contador</li> </ul>
<b>Número de puestos</b>	1 por local (Piura, Máncora y Tumbes) y 1 recepcionista de llamadas
<b>Sueldo</b>	S./1200

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.61: Características puesto Chofer**

<b>Puesto</b>	Chofer
<b>Descripción</b>	Persona que se encargará de movilizar a los viajeros a su punto de destino, además de ser la responsable de cuidar el vehículo que conduzca, debe ofrecer un trato amable al cliente
<b>Función</b>	<p>Ayudar a acomodar el equipaje en el vehículo, de la misma forma en sacarlos de estos.</p> <p>Saludar al viajero recién ingrese al vehículo e invitarlo a tomar asiento.</p> <p>Asegurarse, junto al mecánico, de la óptima condición técnica y mecánica del vehículo antes de usarlo para ofrecer el servicio.</p> <p>Manejar el vehículo movilizándolo a los clientes y cuidarlo durante el trayecto del viaje</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Dominio y habilidad en la conducción de un vehículo</p> <p>Honestidad comprobada</p> <p>Amable trato al cliente</p> <p>No tener ninguna multa por tránsito</p>
<b>Autoridad sobre</b>	Indirectamente sobre Mecánico
<b>Dependencia de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador General</li> <li>• Supervisor local</li> </ul>
<b>Número de puestos</b>	Depende del número de vehículos
<b>Sueldo</b>	S./1500 + 1734.38 (horas extras)= 3234.38

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.62: Características puesto mecánico**

<b>Puesto</b>	Mecánico
<b>Descripción</b>	Persona especialista en la mecánica y supervisión técnica de vehículos que se encargará de prepararlos para que no presenten ninguna falla técnica durante el viaje.
<b>Función</b>	<p>Dar mantenimiento a los vehículos periódicamente.</p> <p>Revisión de cada vehículo una hora antes de salir de viaje.</p> <p>Informar al supervisor local de cualquier avería que presente el vehículo.</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Formación técnica en vehículos</p> <p>Experiencia mínima de un año</p>

	Honestidad comprobada Trato agradable con los trabajadores
<b>Autoridad sobre</b>	Ningún puesto, solo recomendación sobre chofer
<b>Dependencia de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador General</li> <li>• Supervisor de local</li> </ul>
<b>Número de puestos</b>	2 (mecánico y asistente)
<b>Sueldo</b>	S./950

Fuente: Elaboración propia

### 3.9.3.- Estrategias de Reclutamiento, selección y capacitación del personal

Es determinante tener confianza en los trabajadores y estar seguros que estos no hurtarán dentro de la organización, apostando por su profesionalismo para ofrecer un servicio acogedor y óptimo para el cliente

Es primordial la recomendación de trabajadores de confianza y que en el proceso de reclutamiento y selección participen personas especialistas en cada cargo.

#### Reclutamiento:

- Se buscará por recomendación
- Avisos por el periódico

Selección: Será un proceso eliminatorio, en el que en cada etapa se irán descartando personas y buscando a las idóneas para el puesto.

- Explicación de las características del puesto, sus funciones, requisitos y responsabilidades.
- Se solicitará curriculum personal
- En entrevista personal se corroborará la información presentada en el curriculum, y se evaluará la inteligencia emocional, formación técnica o profesional, aptitud y actitud para el puesto.
- Evaluación psicológica para medir la salud mental del candidato y su capacidad para adaptarse a la cultura organizacional y a las exigencias de la empresa.
- Es importante encontrar en el futuro colaborador de la empresa una formación sólida de valores, tales como la honestidad y la tolerancia, el saber tratar a las personas.

Contrato: Será firmado por el trabajador seleccionado y el administrador general, por un tiempo mínimo de un año.



### **3.9.4.- Estrategias de Inducción,Capacitación y Selección del Personal**

Una vez ya seleccionados los colaboradores de la empresa, el administrador general junto al supervisor local se encargarán de presentarle la organización, la forma de trabajo, como se debe tratar a los clientes, al igual que exponer la misión e incluirlos en la consecución de los objetivos y de la visión.

En el primer mes, el supervisor local será más flexible con el recién ingresado y estará cerca a él orientándolo.

Es importante mencionar que una vez constituida como empresa, está buscará apoyarse de los programas del estado tales como CALTUR del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(MINCETUR), siendo partícipe de una serie de capacitaciones y además forzando que le permita obtener una certificación por parte del estado que elevará el prestigio de la organización y será un punto de apoyo para ser reconocida por los clientes.

El dominio intermedio del idioma inglés es determinante, por lo que se incentivará que los choferes, y los recepcionista-vendedor que participen en una enseñanza básica e intermedia, al menos de términos más usados, para que se puedan comunicar con los turistas extranjeros.

### **3.9.5.- Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Todas las personas tenemos dentro de nosotros un motor o energía que nos impulsa a seguir adelante, y pues en la organización se trabajará con personas,por lo que la comunicación frecuente con los colaboradores será un aspecto a desarrollar, la confianza será la raíz de la organización y se intentará por todos los medios que exista una buena relación entre todos, sin importar el puesto o función.

Se respetarán las fechas importantes de cada colaborador, no tanto que no trabaje, si no el reconocerlo sea en su fecha de cumpleaños, aniversario en el trabajo, etc.

Se escuchará al empleado,sea para un reclamo, idea, aporte en la toma de decisiones o cualquier otro comentario.Además de reconocer al mejor trabajador del mes, brindándole beneficios por tal logro.

Los permisos serán aceptados, pero deben ser avisados con tiempo de anticipación para llenar el vacío momentáneo que deja su ausencia.

### 3.9.6.- Plan de remuneraciones y compensaciones

#### a) Sueldo de colaboradores

**Cuadro 3.63: Sueldo de colaboradores**

Puesto	Sueldo S./		
Propietario Gerente	2,000.00		
Supervisor del local	1,800.00		
Contador	1,500.00		
Recepcionista-vendedor	1,200.00	horas extras	
Chofer	1,500.00	1,734.00	3,234.38
Mecánico	950.00		

Fuente: Investigación de mercado. Elaboración propia

La empresa de transporte será una pequeña empresa, según la ley 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, que asegura que aquellos negocios que tengan ventas anuales entre 150 UIT Y 1700 UIT se categorizan como tales, considerando que en el 2017, 1 UIT equivale a S./ 4050. A continuación, se muestra un cuadro que explica los beneficios sociales que deben brindar las pequeñas empresas a sus trabajadores:

#### b) Beneficios de los colaboradores

**Cuadro 3.64: Derecho de los trabajadores de la micro y pequeña empresa**

Derechos laborales	Trabajadores microempresa	Trabajadores pequeña empresa
<b>Indemnización por despido injustificado</b>	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias
<b>Cobertura de seguridad social a través del EsSalud</b>	Cobertura de seguridad social en salud a través del Seguro integral de	Cobertura de seguridad social en salud a través del EsSalud

	salud. El costo será subsidiado parcialmente por el estado (50%)	
<b>Gratificación</b>	No aplica	Dos gratificaciones, por Fiestas Patrias y Navidad, cada una equivalente a media remuneración.
<b>Compensación por tiempo de servicio (CTS)</b>	No aplica	15 remuneraciones diarias por un año completo de servicio, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
<b>Seguro de vida</b>	No aplica	Los beneficios establecidos para el régimen general
<b>Utilidades</b>	No aplica	Los beneficios establecidos para el régimen general
<b>Indemnización por vacaciones no gozadas</b>	Los beneficios establecidos por el Régimen Laboral General, con base en un periodo de 15 días de vacaciones no gozadas.	
<b>Asignación familiar</b>	No aplica	
<b>Remuneración mínima vital</b>	Remuneración mínima vital como mínimo.	
<b>Jornada máxima laboral</b>	Un total de 8 horas diarias y 24 horas semanales.	
<b>Descanso semanal</b>	Un total de 24 horas consecutivas semanales.	
<b>Descanso vacacional</b>	Un total de 15 días calendario por cada año completo de servicios	
<b>Descanso días feriados</b>	Tratamiento según lo previsto en el Régimen Laboral General.	

Fuente: Texto Único Ordenado de La Ley del Impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial (D.S 013-2013-Produce)

Obtenido del libro Planes de Negocio: Un enfoque Contable y financiero. Chávez, Quevedo, Rivero (2016,102)

Entre los beneficios que se tienen que presentar se encuentran:

Compensación por tiempo de Servicio(CTS)

**Cuadro 3.65: Pago de CTS**

Puesto	CTS (S./)
Propietario Gerente	1,000.00
Supervisor del local	900.00
Recepcionista-vendedor	600.00
Chofer	750.00
Mecánico	475.00

Fuente: D.S 013-2013-Produce .Investigación de mercado. Elaboración propia

Vacaciones y descansos remunerados:

Los beneficios establecidos por el Régimen Laboral General, con base en un periodo de 15 días de vacaciones no gozadas. En las vacaciones se le pagará la mitad de sueldo a un colaborador que reemplace durante sus vacaciones de quince días al que trabaja durante todo el año.

Gratificaciones:

**Cuadro 3.66: Pago de gratificaciones**

Puesto	Gratificación (S./)
Propietario gerente	1,000.00
Supervisor del local	900.00
Recepcionista-vendedor	600.00
Chofer	750.00
Mecánico	475.00

Fuente: D.S 013-2013-Produce.Investigación de mercado. Elaboración propia

Horas extra:

En el presupuesto de Recursos Humanos, se considerará pagarles horas extras a los choferes de cada uno de los vehículos, incurriendo en el siguiente proceso:

Primero, basándose en el sueldo mensual que se le asignará a los choferes, se calcula el equivalente a la cuota que se le pagará a este por hora.

**Cuadro 3.67: Cálculo sueldo por hora**

Sueldo	mensual	día	hora (S./)
	1,500.00	62.50	<b>7.81</b>

El sueldo mensual se divide entre los 24 días que laborará el chofer, para, después, calcular el equivalente a una hora, dividiéndolo entre las 8 horas reglamentarias.

Según el DECRETO SUPREMO No 007-2002-TR (Texto Único ordenado de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo) el pago de las horas extras, se hace de la siguiente manera:

**Cuadro 3.68: Ley pago de hora extra**

primeras dos horas extras =	125%	hora
Desde la tercera hora extra =	135%	normal

Fuente: DECRETO SUPREMO No 007-2002-TR

Por consiguiente, el pago de las horas extras, se hará de la siguiente manera:

**Cuadro 3.69: Cálculo horas extras al mes**

costo hora extras			total/mes
hora normal	hora extra	horas extras/ día	
primeras dos horas	9.77	19.53	
de tercera a septima hora	10.55	52.73	
total		<b>72.27</b>	
			1,734.38

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el pago mensual que se le otorgará a los choferes será:

**Cuadro 3.70: Determinación retribución mensual incluido horas extras**

Chofer	1,500.00	1,734.38	<b>3,234.38</b>
--------	----------	----------	-----------------

#### c) Gastos en choferes y vehículos

A parte de las compensaciones exigidas por la ley, también se brindará a los empleados.

1. Hospedaje en caso de terminar el día en otro lugar donde no se encuentre su hogar.
2. Alimentación
3. Uniforme que identifique a la organización.
4. Cochera para guardar a los vehículos

### 3.9.7.- Presupuesto de Recursos Humanos

#### a) Presupuesto de sueldos

Luego de haber definido los sueldos, junto a los beneficios obtenidos en base a estos, a continuación, se estructurará los presupuestos utilizados en el área de recursos humanos, teniendo en consideración los colaboradores con los que se planea contar a lo largo de la ejecución del proyecto.

**Cuadro 3.71: Presupuesto sueldos Año 1**

Puesto	Sueldo (S./)	Sueldo anual	Gratificaciones (2)	CTS (2)	Vacaciones	TOTAL
Propietario gerente	2,000.00	24,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	29,000.00
Supervisor LP	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LT	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Recepcionista - vendedor LP	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LT	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Contador	1,500.00	18,000.00				18,000.00
Chofer 1	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 2	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Mecánico 1	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
<b>Total</b>	<b>16,918.75</b>	<b>203,025.00</b>	<b>11,950.00</b>	<b>11,950.00</b>	<b>7,709.38</b>	<b>234,634.38</b>

Fuente: D.S 013-2013-Produce. Estudio de mercado. Elaboración propia

Desde el inicio se aperturarán dos locales, por lo que se incurrirá en contar con los cargos necesarios para el funcionamiento de cada uno de ellos, aquellos descritos en el cuadro anterior.

**Cuadro 3.72: Presupuesto sueldos Año 2**

Puesto	Sueldo (S./)	Sueldo anual	Gratificaciones (2)	CTS (2)	Vacaciones	TOTAL
Propietario gerente	2,000.00	24,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	29,000.00
Supervisor LP	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LT	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Contador	1,500.00	18,000.00				18,000.00

Recepcionista - vendedor LP	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LT	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Chofer 1	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 2	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 3	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Mecánico 1	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
<b>Total</b>	<b>20,153.13</b>	<b>241,837.50</b>	<b>13,450.00</b>	<b>13,450.00</b>	<b>9,326.56</b>	<b>278,064.06</b>

Fuente: D.S 013-2013-Produce.Estudio de mercado. Elaboración propia

Al igual que el primer año, se trabajará con dos locales, y se necesitará un chofer más por el nuevo vehículo adquirido.

### Cuadro 3.73: Presupuesto Sueldo Año 3

Puesto	Sueldo (S./)	Sueldo anual	Gratificaciones (2)	CTS (2)	Vacaciones	TOTAL
Propietario gerente	2,000.00	24,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	29,000.00
Supervisor LP	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LT	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Recepcionista - vendedor LP	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LT	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Contador	1,500.00	18,000.00				18,000.00
Chofer 1	2,700.00	32,400.00	1,500.00	1,500.00	1,350.00	36,750.00
Chofer 2	2,700.00	32,400.00	1,500.00	1,500.00	1,350.00	36,750.00
Chofer 3	2,700.00	32,400.00	1,500.00	1,500.00	1,350.00	36,750.00
Chofer 4	2,700.00	32,400.00	1,500.00	1,500.00	1,350.00	36,750.00
Mecánico 1	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
Mecánico 2	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
<b>Total</b>	<b>22,200.00</b>	<b>266,400.00</b>	<b>15,900.00</b>	<b>15,900.00</b>	<b>10,350.00</b>	<b>308,550.00</b>

Fuente: D.S 013-2013-Produce.Estudio de mercado. Elaboración propia

En el tercer año también se contratará un nuevo chofer, además de la inserción de un nuevo mecánico a la empresa.

**Cuadro 3.74: Presupuesto Año 4**

Puesto	Sueldo (S./)	Sueldo anual	Gratificaciones (2)	CTS (2)	Vacaciones	TOTAL
Propietario gerente	2,000.00	24,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	29,000.00
Supervisor LP	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LT	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LM	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Recepcionista - vendedor LP	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LT	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LM	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista de llamadas	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Contador	1,500.00	18,000.00				18,000.00
Chofer 1	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 2	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 3	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 4	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 5	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Mecánico 1	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
Mecánico 2	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
<b>Total</b>	<b>31,771.88</b>	<b>381,262.50</b>	<b>21,600.00</b>	<b>21,600.00</b>	<b>15,135.94</b>	<b>439,598.44</b>

Fuente: D.S 013-2013-Produce. Estudio de mercado. Elaboración propia

Se abrirá un tercer local en Máncora, incurriendo en la necesidad descrita en los años anteriores en aspectos de personal, ingresando un mecánico más y una recepcionista de llamadas para vender pasajes por teléfono.

**Cuadro 3.75: Presupuesto Año 5**

Puesto	Sueldo (S./)	Sueldo anual	Gratificaciones (2)	CTS (2)	Vacaciones	TOTAL
Propietario gerente	2,000.00	24,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	29,000.00
Supervisor LP	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LT	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Supervisor LM	1,800.00	21,600.00	1,800.00	1,800.00	900.00	26,100.00
Recepcionista - vendedor LP	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00



Recepcionista - vendedor LT	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista - vendedor LM	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Recepcionista de llamadas	1,200.00	14,400.00	1,200.00	1,200.00	600.00	17,400.00
Contador	1,500.00	18,000.00				18,000.00
Chofer 1	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 2	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 3	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 4	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 5	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Chofer 6	3,234.38	38,812.50	1,500.00	1,500.00	1,617.19	43,429.69
Mecánico 1	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
Mecánico 2	950.00	11,400.00	950.00	950.00	475.00	13,775.00
<b>Total</b>	<b>35,006.25</b>	<b>420,075.00</b>	<b>23,100.00</b>	<b>23,100.00</b>	<b>16,753.13</b>	<b>483,028.13</b>

Fuente: D.S 013-2013-Produce.Estudio de mercado. Elaboración propia

En el último año de este proyecto, sólo se adicionará un chofer más, como consecuencia de la adquisición de un nuevo vehículo.

b) Presupuesto en cochera, hospedaje y viáticos

Se considerará que cada chofer en su jornada normal, 3 días dormirá en su hogar y los otros tres en la otra ciudad, sea Piura o Tumbes (puntos de destino), incurriendo en los siguientes gastos:

SEMANA	Días de pago de cochera	3
	Días de estadía en su ciudad	3

**Cuadro 3.76: Gastos viaticos**

	Día	Semana	Chofer sin cochera	
			Día	Semana
Pago de cochera por vehículo (S./)	4.00	12.00	30.00	90.00
Pago de hospedaje por chofer (S./)	30.00	90.00	8.00	24.00
Pago de cena de chofer (S./)	8.00	24.00		
<b>Total (S./)</b>	<b>42.00</b>	<b>126.00</b>	<b>38.00</b>	<b>114.00</b>

Fuente: Estudio de mercado.Elaboración propia

Cuando el vehículo se guarde en el local de funcionamiento de la empresa, no se necesitará alquilar una cochera, ahorrando 4 soles por día y 12 soles a la semana.

# semanas por año	52
-------------------	----

**Cuadro 3.77: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 1**

Puesto	Gasto semanal	Gasto anual
Chofer 1	114.00	5,928.00
Chofer 2	114.00	5,928.00
<b>Total</b>	<b>228.00</b>	<b>11,856.00</b>

Fuente:.Estudio de mercado. Elaboración propia

En este año tan solo se necesitarán viáticos para dos choferes sin cochera, ya que estos e guardarán en los locales.

**Cuadro 3.78: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 2**

Puesto	Gasto semanal	Gasto anual
Chofer 1	114.00	5,928.00
Chofer 2	114.00	5,928.00
Chofer 3	126.00	6,552.00
<b>Total</b>	<b>354.00</b>	<b>18,408.00</b>

Fuente:.Estudio de mercado. Elaboración propia

En este año se necesitan váticos para tres choferes, pero sólo dos sin cochera incluída, pues el tercer vehículos se necesitaría guardarla en una cochera diferente.

**Cuadro 3.79: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 3**

Puesto	Gasto semanal	Gasto anual
Chofer 1	114.00	5,928.00
Chofer 2	114.00	5,928.00
Chofer 3	126.00	6,552.00
Chofer 4	126.00	6,552.00
<b>Total</b>	<b>480.00</b>	<b>24,960.00</b>

Fuente:.Estudio de mercado. Elaboración propia

Chofer 1	Guardará vehículo en Local Piura
Chofer 2	Guardará vehículo en Local Tumbes

En el tercer año se adicionará un vehículo más, por lo que se necesitará

**Cuadro 3.80: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 4**

Puesto	Gasto semanal	Gasto anual
Chofer 1	114.00	5,928.00
Chofer 2	114.00	5,928.00
Chofer 3	114.00	5,928.00
Chofer 4	126.00	6,552.00
Chofer 5	126.00	6,552.00
<b>Total</b>	<b>594.00</b>	<b>30,888.00</b>

Fuente:.Estudio de mercado. Elaboración propia

Chofer 1	Guardará vehículo en Local Piura
Chofer 2	Guardará vehículo en Local Tumbes
Chofer 3	Guardará vehículo en Local Máncora

**Cuadro 3.81: Presupuesto gastos viáticos chofer Año 5**

Puesto	Gasto semanal	Gasto anual
Chofer 1	114.00	5,928.00
Chofer 2	114.00	5,928.00
Chofer 3	114.00	5,928.00
Chofer 4	126.00	6,552.00
Chofer 5	126.00	6,552.00
Chofer 6	126.00	6,552.00
<b>Total</b>	<b>720.00</b>	<b>37,440.00</b>

Fuente:.Estudio de mercado. Elaboración propia

Chofer 3	Guardará vehículo en Local Piura
Chofer 4	Guardará vehículo en Local Tumbes
Chofer 5	Guardará vehículo en Local Máncora

En este año se inserta otro vehículo, por lo que son tres que se guardan en cocheras y otros tres que se guardan en los locales, aclarando que cada uno de estos tiene capacidad para guardar una minivan.

### 3.10.- PLAN FINANCIERO

Cualitativamente, ya se tiene prácticamente todo definido, el análisis del mercado, ya sea a través del conocimiento del comportamiento de los clientes, competidores, proveedores; también se ha analizado el entorno y se ha planificado el funcionamiento de la empresa desde el punto de vista del marketing, las operaciones y los recursos humanos. Ahora, es necesario conocer cómo se desempeñará la empresa desde un punto de vista

más real a través de cantidades, es decir, definir en números los costos, gastos, ingresos, la liquidez, además claro que la rentabilidad económica, en otras palabras, determinar la viabilidad final de este proyecto.

### 3.10.1.- Políticas económicas de la empresa

Para la estimación de ingresos y egresos en la empresa, se necesitará delimitar algunos aspectos funcionales que determinarán la operatividad y economía de la empresa. En tanto:

- Todos los pasajes se venderán al contado
- El pago a los proveedores de diésel será al contado, de la misma manera que el mantenimiento y la compra de los activos del local
- Se optará por alquilar y no comprar el local dentro de los cinco años del proyecto
- El costo del pasaje será de S./ 26 sin ninguna variación en los cinco años.

### 3.10.2.- Estimación de ventas

En primer lugar se comparará la demanda estimada (apartado 5.4.5) con la capacidad de oferta de la empresa (apartado 3.8.8) que dependerá de la cantidad de vehículos con los que cuenta la empresa.

**Cuadro 3.82: Comparación demanda estimada y capacidad de oferta**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Demanda Anual</b>	63,281	65,059	66,887	68,767	70,699
<b>Capacidad instalada</b>	20,592	30,888	41,184	51,480	61,776

Fuente: Estudio de mercado. Elaboración propia

Se aprecia que en todos los años, la capacidad de oferta de la empresa no supera a la demanda estimada, por lo que en base a esta capacidad se estimarán las ventas.

Ya determinada la capacidad de los vehículos, se calcula en base al precio, la estimaciones de las ventas en los cinco años:

**Cuadro 3.83: Estimación de ventas**

	Estimación de Ventas S./				precio =	26
Año	Capac/día	Ventas/día	Capac/semana	Vtas/seman	Dda/año	Vta/año
Año 1	66	1,716	396	10,296	20,592	<b>535,392</b>
Año 2	99	2,574	594	15,444	30,888	<b>803,088</b>
Año 3	132	3,432	792	20,592	41,184	<b>1,070,784</b>
Año 4	165	4,290	990	25,740	51,480	<b>1,338,480</b>
Año 5	198	5,148	1188	30,888	61,776	<b>1,606,176</b>

Fuente: Elaboración propia

**3.10.3.- Análisis de Costos**

Los costos ya han sido determinado en cada una de las áreas de la empresa, según las actividades que le corresponden a cada una de ellas. Ahora, para posteriores estados financieros y para la construcción del flujo de caja, conviene clasificar los costos según su naturaleza y comportamiento.

**a) Costos de Producción, administración y comercialización****Cuadro 3.84: Costos de Producción**

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diesel	168,798.51	253,197.76	337,597.01	421,996.27	506,395.52
Peaje	42,494.40	63,741.60	84,988.80	106,236.00	127,483.20
Mantenimiento	34,380.00	51,570.00	68,760.00	85,950.00	103,140.00
Viáticos	11,856.00	18,408.00	24,960.00	30,888.00	37,440.00
<b>Total</b>	<b>257,528.91</b>	<b>386,917.36</b>	<b>516,305.81</b>	<b>645,070.27</b>	<b>774,458.72</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos de producción son aquellos que intervienen directamente en la parte operativa de la empresa, es fundamental para el funcionamiento cotidiano de esta, como su mismo nombre lo dice, sirven para la producción del servicio.

**Cuadro 3.85: Costos de administración y personal**

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos humanos	234,634.38	278,064.06	335,268.75	439,598.44	483,028.13
Local	79,200.00	79,200.00	79,200.00	128,510.00	118,800.00
<b>Total</b>	<b>313,834.38</b>	<b>357,264.06</b>	<b>414,468.75</b>	<b>568,108.44</b>	<b>601,828.13</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos costos de administración incluye el pago de los recursos humanos y el local, son aquellos gastos que forman parte de la administración y que se suelen pagar mensualmente.

**Cuadro 3.86: Gastos de comercialización**

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en Marketing	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00

Fuente: Elaboración propia

Influye directamente en las ventas del servicio, por lo que se consideran los gastos de marketing.

**Cuadro 3.87: Costos totales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	257,528.91	386,917.36	516,305.81	645,070.27	774,458.72
Costos de Administración	313,834.38	357,264.06	414,468.75	568,108.44	601,828.13
Costos de comercialización	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
<b>Total</b>	<b>585,763.28</b>	<b>758,581.42</b>	<b>945,174.56</b>	<b>1,227,578.71</b>	<b>1,390,686.85</b>

Fuente: Elaboración propia

En promedio los costos de producción conforman el mayor porcentaje con un promedio del 51.57% en los cinco años, seguido del 46.82% de los costos de administración y complementado con el reducido 1.62% de los costos de comercialización.

## b) Costos fijos y variables

**Cuadro 3.88: Costos fijos**

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en Marketing	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Local	79,200.00	79,200.00	79,200.00	128,510.00	118,800.00
Recursos humanos sin chofer	147,775.00	147,775.00	161,550.00	222,450.00	222,450.00
<b>Total</b>	<b>241,375.00</b>	<b>241,375.00</b>	<b>255,150.00</b>	<b>365,360.00</b>	<b>355,650.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos costos no variarán pase lo que pasé en la empresa, así deje de funcionar eventualmente, pues es necesario seguirlos pagando, es importante el seguir promocionando, así como pagar el alquiler del local y los sueldos de los trabajadores a excepción del chofer. Estos costos no son producidos directamente en el desarrollo del servicio.

**Cuadro 3.89: Costos variables**

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diesel	168,798.51	253,197.76	337,597.01	421,996.27	506,395.52
Peaje	42,494.40	63,741.60	84,988.80	106,236.00	127,483.20
Viáticos	11,856.00	18,408.00	24,960.00	30,888.00	37,440.00
Mantenimiento	34,380.00	51,570.00	68,760.00	85,950.00	103,140.00
Sueldo Chofer	86,859.38	130,289.06	173,718.75	217,148.44	260,578.13
<b>Total</b>	<b>344,388.28</b>	<b>517,206.42</b>	<b>690,024.56</b>	<b>862,218.71</b>	<b>1,035,036.85</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos costos si se producen por el desarrollo del servicio en si y varían fundamentalmente por el número de vehículos con los que la empresa funciona, a mayor minivans, incrementa directamente sus costos de cada uno de ellos, pues así sucede con el diesel, el peaje, viáticos, mantenimiento y con el sueldo de los choferes.

**Cuadro 3.90: Costos totales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	241,375.00	241,375.00	255,150.00	365,360.00	355,650.00
Costos Variables	344,388.28	517,206.42	690,024.56	862,218.71	1,035,036.85
<b>Total</b>	<b>585,763.28</b>	<b>758,581.42</b>	<b>945,174.56</b>	<b>1,227,578.71</b>	<b>1,390,686.85</b>

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que los costos variables son mayores que los fijos, pues en un porcentaje promedio de los cinco años, representan 68.93% y 31.07% respectivamente, Los costos fijos varían debido a que los locales van apareciendo en el transcurso de los cinco años junto al personal que laborará en cada uno de ellos.

### 3.10.4.- Recuperación de la inversión en el punto de equilibrio

Con el propósito de, al momento de calcular el punto de equilibrio, no solo tomar en cuenta los costos, sino también la inversión (compra y reposición de activos), se ha elaborado una tabla donde se colocará el valor del uso del activo o la proporción que se recuperará en cada año, para, al sumar la de todos los activos, determinar la recuperación total en cada año para incluirlo en el cálculo del punto de equilibrio, obteniendo lo siguiente:

**Cuadro 3.91: Recuperación de activos en punto de equilibrio**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81
Minivan 2	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81
Minivan 3			29,835.81	29,835.81	29,835.81	29,835.81
Minivan 4				29,835.81	29,835.81	29,835.81
Minivan 5					29,835.81	29,835.81
Minivan 6						29,835.81
Barra de madera LP		133.33	133.33	133.33	133.33	133.33
Barra de madera LT		133.33	133.33	133.33	133.33	133.33
Barra de madera LM					133.33	133.33
Televisor LP		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Televisor LT		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Televisor LM					1,000.00	1,000.00
Ventiladores LP		225.00	225.00	225.00	225.00	225.00
Ventiladores LT		225.00	225.00	225.00	225.00	225.00
Ventiladores LM					225.00	225.00
Sillón LP		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Sillón LT		120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Sillón LM					120.00	120.00
juego de sillas LP		333.33	333.33	333.33	333.33	333.33
juego de sillas LT		333.33	333.33	333.33	333.33	333.33
juego de sillas LM					333.33	333.33
Impresora LP		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Impresora LT		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Impresora LM					150.00	150.00
Letrero LP		66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Letrero LT		66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Letrero LM					66.67	66.67
Computadora LP		666.67	666.67	666.67	666.67	666.67
Computadora LT		666.67	666.67	666.67	666.67	666.67
Computadora LM					666.67	666.67
Total	59,671.63	65,061.63	94,897.44	124,733.25	157,264.07	187,099.88



Es importante clarificar que LP se refiere a local Piura, LT a local Tumbes y LM a local Máncora.

### 3.10.5. Punto de equilibrio.

Para saber qué cantidad de ventas es necesarios para recuperar los costos fijos y parte de los variables, además de la inversión, y que posibilidades de ganancias existen, es necesario delimitar el punto de equilibrio donde la utilidad es 0, siguiendo el siguiente proceso:

**Cuadro 3.92: Determinación costo variable unitario**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable	344,388.28	517,206.42	690,024.56	862,218.71	1,035,036.85
pasajes vendidos/año	20,592	30,888	41,184	51,480	61,776
Costo variable unitario	<b>16.72</b>	<b>16.74</b>	<b>16.75</b>	<b>16.75</b>	<b>16.75</b>

Se divide los costos variables entre la capacidad instalada de cada año

**Cuadro 3.93: Determinación margen de contribución**

Precio	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00
Costo variable unitario	16.72	16.74	16.75	16.75	16.75
<b>Margen de contribución</b>	<b>9.28</b>	<b>9.26</b>	<b>9.25</b>	<b>9.25</b>	<b>9.25</b>

El margen de contribución es la diferencia entre el precio y el costo variable unitario.

**Cuadro 3.94: Determinación de punto de equilibrio**

Costos fijos	241,375.00	241,375.00	255,150.00	365,360.00	355,650.00
Recuper de inversión	65,061.63	94,897.44	124,733.25	157,264.07	187,099.88
Depreciación	39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Total</b>	<b>267,076.98</b>	<b>279,011.31</b>	<b>304,720.63</b>	<b>427,781.63</b>	<b>430,005.95</b>
Margen de contribución	9.28	9.26	9.25	9.25	9.25
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>28,793</b>	<b>30,146</b>	<b>32,959</b>	<b>46,240</b>	<b>46,511</b>

Fuente: Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se halla sumando los costos fijos más la recuperacion de inversion de cada año, calculado en el apartado anterior, menos la depreciacion de cada año; toda esa operación; se divide entre el margen de contribución.

### 3.10.6.- Inversión Inicial

Está conformado por la compra de las dos minivans, el equipamiento de los dos primeros locales, la constitución de la empresa, el registro de marca en INDECOPI (La descripción de los últimos están caracterizadas en el plan de operaciones y de marketing respectivamente)

**Cuadro 3.95: Inversion en minivans**

Equipo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario(\$)	Costo unitario(S./)	Costo parcial (S./)
Minivan	Unidad	2	27,490.00	89,507.44	<b>179,014.88</b>

Fuente: Catalogo y cotización Minivans H1 Hyundai

Para el cálculo del total de la inversión inicial, se basará en los totales de los siguientes costos ya determinados en los siguientes cuadros

Constitución de la empresa = Cuadro 3.35

Registro de Marca en INDECOPI= Cuadro 3.30

Equipamiento de locales de Piura y Tumbes = Cuadro 3.41

Ahora, se determina el total de La Inversión Inicial

**Cuadro 3.96: Total de inversión inicial**

Total Inversión Inicial	
Minivans	179,014.88
Constitución	1,308.34
Marca	1,158.99
Equipos LP	6,710.00
Equipos LT	6,710.00
<b>Total</b>	<b>194,902.21</b>

Fuente: Elaboración propia

Antes de iniciar las actividades operativas de la empresa, se tienen que incurrir en esta inversión para constituir, formalizar y dar los primeros pasos de la empresa.

### 3.10.7.- Capital de trabajo

Con el propósito de determinar la liquidez con la que debe contar el empresario para resolver gastos diarios al inicio del funcionamiento de la empresa, fuera de la inversión inicial, es necesario determinar el Capital de trabajo, que en esta ocasión, se

determinará fijando los ingresos y gastos mensuales, para hallar si existe algún déficit, o más aún, un déficit acumulado. Primero, se debe considerar lo siguiente:

**Cuadro 3.97: Inversión semanal**

Vtas semana	10,296.00
Semana	
Diesel	3,246.13
Peaje	817.20
Viáticos	228.00

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.98: Determinación de valores mensuales para capital de trabajo**

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	51,480.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	51,480.00	41,184.00	41,184.00	51,480.00	41,184.00	51,480.00
Egreso	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Marketing	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Diesel	16,230.63	12,984.50	12,984.50	12,984.50	12,984.50	12,984.50	16,230.63	12,984.50	12,984.50	16,230.63	12,984.50	16,230.63
Peaje	4,086.00	3,268.80	3,268.80	3,268.80	3,268.80	3,268.80	4,086.00	3,268.80	3,268.80	4,086.00	3,268.80	4,086.00
Mantenimiento												
Cambio de aceite	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,260.00	1,080.00	1,080.00
Cambio de filtro	300.00	150.00	300.00	300.00	300.00	150.00	300.00	300.00	150.00	300.00	300.00	300.00
Caja y corona	180.00			180.00			180.00			180.00		180.00
Viáticos	1,140.00	912.00	912.00	912.00	912.00	912.00	1,140.00	912.00	912.00	1,140.00	912.00	1,140.00
Sueldos	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75	16,918.75
CTS					11,950.00						11,950.00	
Gratificaciones							11,950.00					11,950.00
Garantía local	3000											
Total	44,135.38	36,514.05	36,664.05	36,844.05	48,614.05	36,514.05	53,085.38	36,664.05	36,514.05	41,315.38	48,614.05	53,085.38

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.99: Determinación de capital de trabajo**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso	51,480.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	41,184.00	51,480.00	41,184.00	41,184.00	51,480.00	41,184.00	51,480.00
Egreso	44,135.38	36,514.05	36,664.05	36,844.05	48,614.05	36,514.05	53,085.38	36,664.05	36,514.05	41,315.38	48,614.05	53,085.38
Diferencia	7,344.62	4,669.95	4,519.95	4,339.95	-7,430.05	4,669.95	-1,605.38	4,519.95	4,669.95	10,164.62	-7,430.05	-1,605.38

Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo	7,430.05
--------------------	----------

Se toma en cuenta el déficit mayor que, según lo observado es 7,430.05, aquello que se necesitaría en liquidez para el funcionamiento de la empresa en el primer año, adicional a la inversión inicial

### 3.10.8.- Fuentes de Financiamiento

Se financia la inversión inicial junto al capital de trabajo, contando con una tasa de interés anual del 12.16% que brinda el BBVA Banco Continental, aquel que brinda menor tasa de interés anual a más de 360 días y más facilidades a las pequeñas empresas en comparación a los otros bancos, incurriendo en una sola tasa de interés durante el tiempo del proyecto, aquella que es acordada mediante un contrato con el banco.

**Cuadro 3.100: TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO**

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Azteca	Cencosud	ICBC	Promedio
<b>Pequeñas Empresas</b>	<b>15.57</b>	<b>14.50</b>	<b>16.47</b>	<b>23.00</b>	<b>12.50</b>	<b>20.27</b>	-	<b>19.26</b>	<b>24.66</b>	<b>16.55</b>	-	-	-	-	-	-	<b>20.90</b>
Descuentos	17.97	-	6.59	13.25	11.89	13.56	-	10.15	-	13.98	-	-	-	-	-	-	11.03
Préstamos hasta 30 días	18.06	-	10.66	14.21	-	19.09	-	11.35	30.16	-	-	-	-	-	-	-	13.68
Préstamos de 31 a 90 días	17.04	-	13.15	28.34	14.46	16.88	-	17.95	32.18	17.91	-	-	-	-	-	-	17.47
Préstamos de 91 a 180 días	16.88	15.00	20.14	24.83	8.02	15.84	-	19.75	31.24	15.41	-	-	-	-	-	-	20.31
Préstamos de 181 a 360 días	16.95	-	15.59	25.06	12.08	20.43	-	22.28	27.12	16.92	-	-	-	-	-	-	25.00
Préstamos a más de 360 días	<b>12.16</b>	14.00	16.15	22.67	19.12	21.00	-	19.70	23.69	16.54	-	-	-	-	-	-	20.83

Fuente: SBSS 2017

**Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 22/06/2017**

Inversión Inicial	194,902.21
Capital de trabajo	7,430.05
<b>Inversión a financiar</b>	<b>202,332.26</b>

Se considera por decisión del emprendedor y también según sus posibilidades, que el financiamiento externo es del 80% y el intermo es del 20%

**Cuadro 3.101: Distribución de financiamiento**

	%	Valor
Financiamiento propio	20%	40,466.45
Financiamiento externo	80%	161,865.81
<b>Inversión a financiar</b>	<b>100%</b>	<b>202,332.26</b>

Fuente: Elaboración propia

A través de la siguiente formula, en donde la cuota será constante, sin ningun variación, se calcula la cuota anual que se va a ir pagando, aquella que está conformada por la amortización y el interés.

$$C = P \times \frac{i (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

**Cuadro 3.102: Distribución de cuota mensual**

P	161,865.81
i anual	12.16%
n(años)	4
C	53,471.49

La forma de pago, durante los cuatro años, está determinado en la siguiente tabla de amortización:

**Cuadro 3.103: Tabla de amortización**

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
1	161,865.81	53,471.49	19,682.88	33,788.60
2	128,077.20	53,471.49	15,574.19	37,897.30
3	90,179.90	53,471.49	10,965.88	42,505.61
4	47,674.29	53,471.49	5,797.19	47,674.29

La cuota es constante en los cuatro años, que es la suma del interés y la amortización, donde el interés va disminuyendo y la amortización subiendo.

Después de apreciar el financiamiento de la inversión inicial, ahora se mostrará este mismo , pero para la compra de las minivan durante el tiempo del proyecto, por lo que, primero, se determina lo invertido en la compra de estos vehículos durante los cinco años:

**Cuadro 3.104: Inversión en minivans en cada año**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1	89,507.44			89,507.44		
Minivan 2	89,507.44			89,507.44		
Minivan 3			89,507.44			89,507.44
Minivan 4				89,507.44		
Minivan 5					89,507.44	
Minivan 6						89,507.44
<b>Total</b>	<b>179,014.88</b>	<b>-</b>	<b>89,507.44</b>	<b>268,522.32</b>	<b>89,507.44</b>	<b>179,014.88</b>

Como se aprecia, la compra de vehículos, al margen de las dos primeras que ya estan financiadas dentro de la inversión inicial, inicia desde el segundo año, incurriendo en el siguiente préstamo:

**Año 2**

P	89,507.44
i anual	12.16%
n(años)	4
C	29,568.29

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
2	89,507.44	29,568.29	10,884.10	18,684.19
3	70,823.25	29,568.29	8,612.11	20,956.19
4	49,867.06	29,568.29	6,063.83	23,504.46
5	26,362.60	29,568.29	3,205.69	26,362.60

**Año 3**

P	268,522.32
i anual	12.16%
n(años)	4
C	88,704.88

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
3	268,522.32	88,704.88	32,652.31	56,052.57
4	212,469.75	88,704.88	25,836.32	62,868.56
5	149,601.19	88,704.88	18,191.50	70,513.38
6	79,087.81	88,704.88	9,617.08	79,087.81

Año 4

P	89,507.44
i anual	12.16%
n(años)	4
C	29,568.29

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
4	89,507.44	29,568.29	10,884.10	18,684.19
5	70,823.25	29,568.29	8,612.11	20,956.19
6	49,867.06	29,568.29	6,063.83	23,504.46
7	26,362.60	29,568.29	3,205.69	26,362.60

Año 5

P	179,014.88
i anual	12.16%
n(años)	4
C	59,136.59

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
5	179,014.88	59,136.59	21,768.21	37,368.38
6	141,646.50	59,136.59	17,224.21	41,912.38
7	99,734.12	59,136.59	12,127.67	47,008.92
8	52,725.20	59,136.59	6,411.38	52,725.20

Finalmente, para efecto de la elaboración del flujo de caja y estados financieros, se necesita calcular el total de intereses y amortizaciones pagadas de todos los préstamos en cada año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	19,682.88	26,458.29	52,230.30	48,581.46	51,777.51
Amortización	33,788.60	56,581.49	119,514.37	152,731.51	155,200.55



Este cálculo consiste en sumar los intereses y amortizaciones de todos los prestamos en cada año.

### 3.10.9.- Flujo de Caja

#### a) Flujo de Caja Económico

Este no incluye el financiamiento, por lo que no incluye ni los intereses ni amortizaciones así como el préstamo, teniendo la idea que el 100% de la inversión inicial y el capital de trabajo provienen del emprendedor sin financiamiento externo. Para ambos flujos de caja se trabaja con el Impuesto a la renta que equivale al 27%

**Cuadro 3.105: Flujo de caja económico**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		535,392.00	803,088.00	1,070,784.00	1,338,480.00	1,606,176.00
<b>Venta de activos</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>costos fijos</b>		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
<b>Costos variables</b>		-344,388.28	-517,206.42	-690,024.56	-862,218.71	-1,035,036.85
<b>Depreciación</b>		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
<b>Utilidad</b>		-89,730.93	-12,754.55	50,446.82	16,058.85	102,745.22
<b>Impuesto(27%)</b>		24,227.35	3,443.73	-13,620.64	-4,335.89	-27,741.21
<b>Utilidad neta</b>		-65,503.58	-9,310.82	36,826.18	11,722.96	75,004.01
<b>Depreciación</b>		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>Inversión</b>	-194,902.21					
<b>Compra de activos</b>		0.00	-95,007.44	-276,442.32	-101,717.44	-179,014.88
<b>Capital de trabajo</b>	-7,430.05					7,430.05
<b>Valor de desecho</b>						424,422.56
<b>Flujo de caja</b>	-202,332.26	-26,143.93	-44,457.13	-91,247.57	7,447.96	476,388.65

Fuente: Elaboración propia

#### b) Flujo de caja financiero

Incluye el financiamiento amortizandolo en cuatro años

**Cuadro 3.106: Flujo de caja financiero**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		535,392.00	803,088.00	1,070,784.00	1,338,480.00	1,606,176.00
<b>Venta de activos</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>costos fijos</b>		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
<b>Costos variables</b>		-344,388.28	-517,206.42	-690,024.56	-862,218.71	1,035,036.85
<b>Intereses</b>		-19,682.88	-26,458.29	-52,230.30	-48,581.46	-51,777.51
<b>Depreciación</b>		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
<b>Utilidad</b>	0.00	-109,413.81	-39,212.85	-1,783.48	-32,522.60	50,967.71
<b>Impuesto(27% )</b>		29,541.73	10,587.47	481.54	8,781.10	-13,761.28
<b>Utilidad neta</b>		-79,872.08	-28,625.38	-1,301.94	-23,741.50	37,206.43
<b>Depreciación</b>		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>Inversión</b>	-194,902.21					
<b>Compra de activos</b>		0.00	-5,500.00	-7,920.00	-12,210.00	0.00
<b>Capital de trabajo</b>	-7,430.05					7,430.05
<b>Préstamo</b>	161,865.81					
<b>Amortización</b>		-33,788.60	-56,581.49	-119,514.37	-152,731.51	-155,200.55
<b>Valor de desecho</b>						424,422.56
<b>Flujo de caja</b>	<b>-40,466.45</b>	<b>-74,301.04</b>	<b>-30,845.74</b>	<b>19,632.26</b>	<b>-91,240.56</b>	<b>462,405.39</b>

Fuente: Elaboración propia

**3.10.10.- Análisis de Rentabilidad****a) Cálculo del CAPM o COK**

Para el cálculo de la rentabilidad, se necesita tener a disposición, la tasa de descuento que en este caso es el CAPM (Modelo de valoración de los activos de capital), que se extrae a través de la siguiente fórmula con los siguientes índices de mercado.

CAPM: Tasa de descuento

$$CAPM = TLR + \beta(TRM - TLR) + RIESGO PAÍS$$

Donde:

- TLR: Tasa de libre riesgo
- B=Beta de la industria de transportes
- TRM: Tasa de rendimiento de mercado

- Prima por riesgo= TRM-TLR

Extrayéndolos del mercado, se obtienen los siguientes índices

### Cuadro 3.107: Índices de mercado

TLR	5.90%	Bonos del estado peruano: Investig.com 2017
TR	16.06%	Ranking de las 500 mayores empresas peruanas. American economy
PRIMA POR RIESGO	10.16%	
B	1.01357652	Damodaran
EMBI	1.41%	Cuadros estadísticos de economía. BCRP 2017

Fuente: American economy, Damodaran, BCRP, Investing

Reemplazando la fórmula:

$$5.90\% + 1.01357652 \cdot (10.16\%) + 1.41\%$$

Obteniéndose:

CAPM=	<b>17.61%</b>
-------	---------------

### b) Cálculo del VAN y TIR Económico

Para este, se tomarán en cuenta los flujos de caja económico, que son:

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja</b>	<b>-202,332.26</b>	<b>-26,143.93</b>	<b>-44,457.13</b>	<b>-91,247.57</b>	7,447.96	476,388.65

Calculando:

VANE	<b>-97,176.07</b>
TIRE	<b>7.41%</b>

### c) Cálculo del VAN y TIR Financiero

Para este, se tomarán en cuenta los flujos de caja financiero, que son:

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja</b>	<b>-40,466.45</b>	<b>-74,301.04</b>	<b>-30,845.74</b>	19,632.26	<b>-91,240.56</b>	462,405.39

Calculando:

VANF	<b>99,860.01</b>
TIRF	<b>26.09%</b>

#### d) Cálculo del WACC

El WACC, que es el Costo promedio ponderado capital, es aquella tasa de descuento que se obtiene combinando las inversiones, tanto internas como externas, con sus respectivas tasas de descuentos, hallando así una tasa de descuento promedio después de dicha combinación, el cual se halla a través de la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = (W_s * K_s) + (W_d * K_d (1 - t))$$

Donde:

$W_s$  = Proporción de Capital propio

$K_s$  = COK = Tasa de descuento de capital propio

$W_d$  = Proporción de Capital externo

$K_d$  = Tasa de descuento de Capital externo

$t$  = impuesto

Reemplazando:

$$(20\% * 17.61\%) + (80\% * 12.16\% * (1 - 27\%))$$

Obteniendo:

WACC	10.62%
------	--------

#### WACC DINÁMICO y Financiamiento actualizado

En el proyecto se trabaja con un solo financiamiento interno o propio, por lo que se considerará este para calcular el WACC dinámico en cada uno de los cinco años, considerando también la inversión externa que se incurre en cada uno de estos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiamiento propio	40,466.45	40,466.45	40,466.45	40,466.45	40,466.45	40,466.45
Financiamiento externo	161,865.81	-	89,507.44	268,522.32	89,507.44	179,014.88
<b>Total</b>	<b>202,332.26</b>	<b>40,466.45</b>	<b>129,973.89</b>	<b>308,988.77</b>	<b>129,973.89</b>	<b>219,481.33</b>

Para el cálculo del WACC dinámico se necesita tener los porcentajes de participación de cada uno de los modos de financiamiento, además del CAPM, tasa de interés y el impuesto a la renta.

CAPM	17.61%
INTERES	12.16%
IR	27%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%Financiamiento propio	20.00%		31.13%	13.10%	31.13%	18.44%
%Financiamiento externo	80.00%		68.87%	86.90%	68.87%	81.56%

Con la fórmula ya conocida, se determinan los WACC en cada año según el periodo correspondiente.

WACC AÑO 0		WACC AÑO 2	WACC AÑO 3	WACC AÑO 4	WACC AÑO 5
10.62%		11.60%	10.02%	11.60%	10.49%

Con los WACC ya definidos en cada año, se trabaja con los flujos de caja financieros, determinado los flujos descontados y obteniendo un nuevo VAN y TIR de la siguiente manera:

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-40,466.45	-74,301.04	-30,845.74	19,632.26	-91,240.56	462,405.39
WACC		0.106230302	0.11595182	0.10020268	0.11595182	0.10486589
FC Descontado	-40,466.45	-67,165.98	-24,768.76	14,741.86	-58,830.99	280,850.40

VANF	<b>185,292.98</b>
TIRF	<b>14.56%</b>

### 3.10.11.- Estado de Ganancias y pérdidas

#### a) Estado de Ganancias y pérdidas económico

**Cuadro 3.108: Estado de ganancias y pérdidas económico**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	535,392.00	803,088.00	1,070,784.00	1,338,480.00	1,606,176.00
Costos de producción	-257,528.91	-386,917.36	-516,305.81	-645,070.27	-774,458.72
Depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	238,503.45	358,909.51	479,315.57	598,567.29	718,973.35
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-89,730.93	-12,754.55	50,446.82	16,058.85	102,745.22
IR (27%)	24,227.35	3,443.73	-13,620.64	-4,335.89	-27,741.21
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-65,503.58</b>	<b>-9,310.82</b>	<b>36,826.18</b>	<b>11,722.96</b>	<b>75,004.01</b>

Fuente: Elaboración propia

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados muestra la rentabilidad del proyecto pero de manera operativa, sin incluir la inversión inicial, el capital de trabajo y la depreciación, a comparación del flujo de caja, donde no se recupera.

#### b) Estado de Ganancias y pérdidas financiero

**Cuadro 3.109: Estado de ganancias y pérdidas financiero**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	535,392.00	803,088.00	1,070,784.00	1,338,480.00	1,606,176.00
Costos de producción	-257,528.91	-386,917.36	-516,305.81	-645,070.27	-774,458.72
depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	238,503.45	358,909.51	479,315.57	598,567.29	718,973.35
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-89,730.93	-12,754.55	50,446.82	16,058.85	102,745.22
Gastos financieros(intereses)	-19,682.88	-26,458.29	-52,230.30	-48,581.46	-51,777.51
Utilidad antes de impuestos	-109,413.81	-39,212.85	-1,783.48	-32,522.60	50,967.71
IR (27%)	29,541.73	10,587.47	481.54	8,781.10	-13,761.28
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-79,872.08</b>	<b>-28,625.38</b>	<b>-1,301.94</b>	<b>-23,741.50</b>	<b>37,206.43</b>

Fuente: Elaboración propia

Este estado incluye toda la estructura anterior, pero también toma en cuenta los intereses de la deuda.

### 3.10.12.- Análisis de escenarios

Con el propósito de ver las consecuencias en el cambio de algunos aspectos claves en la empresa, más aún, para conocer lo que sucede con la rentabilidad, es que se va a diseñar tres escenarios, aquellos que están compuestos por tres variables.

Estos escenarios son:

**Cuadro 3.110: Variables para el Análisis de escenarios**

	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
Precio pasaje (S./)	25	26	28
N° asientos	10	11	11
Costo galón diesel (S./)	12	11	10

**a) ESCENARIO PESIMISTA**

Este escenario está caracterizado por tener un entorno, donde se trabajan con variables que no convienen en lo mínimo para las pretensiones económicas de la empresa, suponiendo que el precio del pasaje es de S./ 25, se reduce un asiento menos y que el precio del galón sube un sol más.

Bajo estas premisas se obtienen los siguientes flujos de caja, estados financieros e indicadores financieros:

Flujo de Caja Económico

**Cuadro 3.111: Flujo de Caja económico Pesimista**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		468,000.00	702,000.00	936,000.00	1,170,000.00	1,404,000.00
<b>Venta de activos</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>costos fijos</b>		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
<b>Costos variables</b>		-359,733.60	-540,224.40	-720,715.20	-900,582.00	-1,081,072.80
<b>Depreciación</b>		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
<b>Utilidad</b>		-172,468.24	-136,860.53	-115,027.82	-190,784.44	-145,466.73
<b>Impuesto(27%)</b>		46,566.43	36,952.34	31,057.51	51,511.80	39,276.02
<b>Utilidad neta</b>		-125,901.82	-99,908.19	-83,970.31	-139,272.64	-106,190.71
<b>Depreciación</b>		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>Inversión</b>	-194,902.21					
<b>Compra de activos</b>		0.00	-95,007.44	-276,442.32	-101,717.44	-179,014.88
<b>Capital de trabajo</b>	-13,794.46					13,794.46
<b>Valor de desecho</b>						424,422.56
<b>Flujo de caja pesimista</b>	-208,696.67	-86,542.18	-135,054.50	-212,044.06	-143,547.64	301,558.33

Fuente: Elaboración propia

## Estado de Resultados Económico

**Cuadro 3.112: Estado de Resultados económico Pesimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	468,000.00	702,000.00	936,000.00	1,170,000.00	1,404,000.00
Costos de producción	-272,874.23	-409,935.34	-546,996.45	-683,433.57	-820,494.68
Depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	155,766.13	234,803.53	313,840.93	391,723.99	470,761.39
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-172,468.24	-136,860.53	-115,027.82	-190,784.44	-145,466.73
IR (27%)	46,566.43	36,952.34	31,057.51	51,511.80	39,276.02
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-125,901.82</b>	<b>-99,908.19</b>	<b>-83,970.31</b>	<b>-139,272.64</b>	<b>-106,190.71</b>

Fuente: Elaboración propia

## Rentabilidad

**Cuadro 3.113: VAN y TIR económico Pesimista**

VANE	<b>-451,282.11</b>
TIRE	<b>-30.50%</b>

## Flujo de Caja Financiero

**Cuadro 3.114: Flujo de Caja Financiero Pesimista**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		468,000.00	702,000.00	936,000.00	1,170,000.00	1,404,000.00
Venta de activos		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
costos fijos		-241,375.00	241,375.00	255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
Costos variables		-359,733.60	540,224.40	720,715.20	-900,582.00	1,081,072.80
Intereses		-20,302.01	-26,948.18	-52,575.23	-48,763.81	-51,777.51
Depreciación		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Valor libro		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
Utilidad	0.00	-192,770.26	163,808.72	167,603.05	-239,548.25	-197,244.25
Impuesto(27%)		52,047.97	44,228.35	45,252.82	64,678.03	53,255.95
Utilidad neta		-140,722.29	119,580.36	122,350.23	-174,870.22	-143,988.30
Depreciación		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
Valor libro		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
Inversión	-194,902.21					



Compra de activos		0.00	-5,500.00	-7,920.00	-12,210.00	0.00
Capital de trabajo	-13,794.46					13,794.46
Préstamo	166,957.34					
Amortización		-34,851.43	-57,773.56	120,851.39	-154,231.11	-155,200.55
Valor de desecho						424,422.56
Flujo de caja	-41,739.33	-136,214.08	122,992.79	102,753.05	-243,868.90	287,575.07

### Estado de Resultados Financiero

**Cuadro 3.115: Estado de Resultados Financiero Pesimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	468,000.00	702,000.00	936,000.00	1,170,000.00	1,404,000.00
Costos de producción	-272,874.23	-409,935.34	-546,996.45	-683,433.57	-820,494.68
depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	155,766.13	234,803.53	313,840.93	391,723.99	470,761.39
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-172,468.24	-136,860.53	-115,027.82	-190,784.44	-145,466.73
Gastos financieros(intereses)	-20,302.01	-26,948.18	-52,575.23	-48,763.81	-51,777.51
Utilidad antes de impuestos	-192,770.26	-163,808.72	-167,603.05	-239,548.25	-197,244.25
IR (27%)	52,047.97	44,228.35	45,252.82	64,678.03	53,255.95
Utilidad Neta	-140,722.29	-119,580.36	-122,350.23	-174,870.22	-143,988.30

### Rentabilidad Financiera

**Cuadro 3.116: VAN y TIR Financiero Pesimista**

VANF	-330,536.35
TIRF	-17.86%

### **b) ESCENARIO PROBABLE**

Es aquel presentado en todo el plan de negocios, por lo que no es necesario volverlo a incluir en este apartado

### c) ESCENARIO OPTIMISTA

Este escenario es el que presenta variables que en el caso que se vuelvan realidad beneficiarían completamente el proyecto obtiniendo ganancias completamente alentadoras, tomando en cuenta que el precio del pasaje sería de 28 S ./ y que el costo del galón del diesel disminuya S./ 10, ya que no se puede incrementar el numero de asientos, obteniéndose los siguientes flujos de caja, estados de resultados e indicadores de rentabilidad:

#### Flujo de Caja económico

**Cuadro 3.117: Flujo de Caja económico Optimista**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		576,576.00	864,864.00	1,153,152.00	1,441,440.00	1,729,728.00
<b>Venta de activos</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>costos fijos</b>		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
<b>Costos variables</b>		-329,042.96	-494,188.45	-659,333.93	-823,855.41	-989,000.89
<b>Depreciación</b>		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
<b>Utilidad</b>		-33,201.61	72,039.42	163,505.45	157,382.15	272,333.18
<b>Impuesto(27%)</b>		8,964.43	-19,450.64	-44,146.47	-42,493.18	-73,529.96
<b>Utilidad neta</b>		-24,237.17	52,588.78	119,358.98	114,888.97	198,803.22
<b>Depreciación</b>		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
<b>Inversión</b>	-194,902.21					
<b>Compra de activos</b>		0.00	-95,007.44	-276,442.32	-101,717.44	-179,014.88
<b>Capital de trabajo</b>	-3,081.64					3,081.64
<b>Valor de desecho</b>						424,422.56
<b>Flujo de caja</b>	-197,983.85	15,122.47	17,442.47	-8,714.77	110,613.97	595,839.45

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Resultados Económico

**Cuadro 3.118: Estado de Resultados económico Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	576,576.00	864,864.00	1,153,152.00	1,441,440.00	1,729,728.00
Costos de producción	-242,183.59	-363,899.38	-485,615.18	-606,706.97	-728,422.77
Depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	295,032.77	443,703.49	592,374.20	739,890.59	888,561.31
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-33,201.61	72,039.42	163,505.45	157,382.15	272,333.18
IR (27%)	8,964.43	-19,450.64	-44,146.47	-42,493.18	-73,529.96
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-24,237.17</b>	<b>52,588.78</b>	<b>119,358.98</b>	<b>114,888.97</b>	<b>198,803.22</b>

### Rentabilidad Económica

**Cuadro 3.119: VAN y TIR económico optimista**

VANE	<b>144,762.80</b>
TIRE	<b>32.71%</b>

### Flujo de Caja Financiero

**Cuadro 3.120: Flujo de caja financiero optimista**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		576,576.00	864,864.00	1,153,152.00	1,441,440.00	1,729,728.00
Venta de activos		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
costos fijos		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
Costos variables		-329,042.96	-494,188.45	-659,333.93	-823,855.41	-989,000.89
Intereses		-19,259.87	-26,123.58	-51,994.63	-48,456.87	-51,777.51
Depreciación		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Valor libro		0.00	-2,600.00	-73,205.95	-2,600.00	-35,802.98
Utilidad	0.00	-52,461.48	45,915.84	111,510.83	108,925.29	220,555.67
Impuesto(27%)		14,164.60	-12,397.28	-30,107.92	-29,409.83	-59,550.03
Utilidad neta		-38,296.88	33,518.57	81,402.91	79,515.46	161,005.64
Depreciación		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
Valor libro		0.00	2,600.00	73,205.95	2,600.00	35,802.98
Inversión	194,902.21					
Compra de activos		0.00	-5,500.00	-7,920.00	-12,210.00	0.00
Capital de trabajo	-3,081.64					3,081.64
Préstamo	158,387.08					

Amortización		-33,062.44	-55,767.02	-118,600.86	-151,706.92	-155,200.55
Valor de desecho						424,422.56
Flujo de caja	-39,596.77	-31,999.67	32,112.67	103,250.61	13,040.98	581,856.19

#### Estado de Resultados Financiero

**Cuadro 3.121: Estado de Resultados Financiero optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	576,576.00	864,864.00	1,153,152.00	1,441,440.00	1,729,728.00
Costos de producción	-242,183.59	-363,899.38	-485,615.18	-606,706.97	-728,422.77
depreciación	-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
Utilidad bruta	295,032.77	443,703.49	592,374.20	739,890.59	888,561.31
Gastos de administración	-313,834.38	-357,264.06	-414,468.75	-568,108.44	-601,828.13
Gastos de comercialización	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00	-14,400.00
Utilidad operativa	-33,201.61	72,039.42	163,505.45	157,382.15	272,333.18
Gastos financieros(intereses)	-19,259.87	-26,123.58	-51,994.63	-48,456.87	-51,777.51
Utilidad antes de impuestos	-52,461.48	45,915.84	111,510.83	108,925.29	220,555.67
IR (27%)	14,164.60	-12,397.28	-30,107.92	-29,409.83	-59,550.03
Utilidad Neta	-38,296.88	33,518.57	81,402.91	79,515.46	161,005.64

#### Rentabilidad Financiera

**Cuadro 3.122: VAN y TIR financiero optimista**

VANF	<b>393,923.35</b>
TIRF	<b>81.97%</b>

### **3.10.13.- Financiamiento con leasing**

Se financiará con leasing cada uno de las minivans, incluso aquellas que se adquieren en la inversión inicial:

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1	89,507.44				89,507.44	
Minivan 2	89,507.44				89,507.44	
Minivan 3			89,507.44			89,507.44
Minivan 4				89,507.44		
Minivan 5					89,507.44	
Minivan 6						89,507.44
<b>Total</b>	<b>179,014.88</b>	<b>-</b>	<b>89,507.44</b>	<b>89,507.44</b>	<b>268,522.32</b>	<b>179,014.88</b>

En esta tabla se muestra la adquisición de los vehículos durante los cinco años del proyecto.

Ahora se mostrara, según una cotización de INTERBANK, los datos importantes a tomar en cuenta cuando se incurre en un leasing.

**Cuadro 3.123: Financiamiento con leasing**

Capital financiado	27,490.00	Moneda	Dólares
Monto Financiado	32,438.00	T.E.A	20%
Cuotas mensuales	48	Frecuencia	mensual
T.C.E.A	35.08%	cuota fija mensual (\$)	1,184.14

Fuente: Cotización Leasing INTERBANK 2017

El periodo de financiamiento es de cuatro años, el pago es mensual y se paga en dólares, entonces considerando la tasa de cambio del proveedor de vehículos, se calcula la tasa mensual en soles y por consiguiente la tasa anual, donde a partir del primer año se comienzan a pagar las cuotas del leasing, haciéndolo de la siguiente manera en los cinco años:

cuota fija mensual (\$)	1,184.14
cuota fija mensual (soles)	3,855.56
cuota fija anual soles	46,266.72

**Cuadro 3.124: Pago anual de leasing**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Minivan 1		46,266.72	46,266.72	46,266.72	46,266.72	46,266.72
Minivan 2		46,266.72	46,266.72	46,266.72	46,266.72	46,266.72
Minivan 3			46,266.72	46,266.72	46,266.72	46,266.72
Minivan 4				46,266.72	46,266.72	46,266.72
Minivan 5					46,266.72	46,266.72
Minivan 6						46,266.72
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>92,533.44</b>	<b>138,800.15</b>	<b>185,066.87</b>	<b>231,333.59</b>	<b>277,600.31</b>

Fuente: Cotización Leasing INTERBANK 2017.Elaboración propia

Ya conociendo los pagos que se realizarán en cada año, se colocará cada uno de ellos en el flujo de caja correspondiente:

**Cuadro 3.125: Flujo de Caja con leasing**

Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		535,392.00	803,088.00	1,070,784.00	1,338,480.00	1,606,176.00
<b>Venta de activos</b>		0.00	2,600.00	1,600.00	38,402.98	17,901.49
<b>costos fijos</b>		-241,375.00	-241,375.00	-255,150.00	-365,360.00	-355,650.00
<b>Costos variables</b>		-344,388.28	-517,206.42	-690,024.56	-862,218.71	-1,035,036.85
<b>leasing</b>		-92,533.44	-138,800.15	-185,066.87	-231,333.59	-277,600.31
<b>Depreciación</b>		-39,359.64	-57,261.13	-75,162.62	-94,842.44	-112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	-2,600.00	-1,600.00	-38,402.98	-17,901.49
<b>Utilidad</b>		-182,264.36	-151,554.71	-134,620.06	-215,274.74	-174,855.08
<b>Impuesto(27%)</b>		49,211.38	40,919.77	36,347.42	58,124.18	47,210.87
<b>Utilidad neta</b>		-133,052.98	-110,634.94	-98,272.64	-157,150.56	-127,644.21
<b>Depreciación</b>		39,359.64	57,261.13	75,162.62	94,842.44	112,743.93
<b>Valor libro</b>		0.00	2,600.00	1,600.00	38,402.98	17,901.49
<b>Inversión</b>	-15,887.33					
<b>Compra de activos</b>			-5,500.00	-7,920.00	-12,210.00	0.00
<b>Capital de trabajo</b>	-7,430.05					7,430.05
<b>Valor de desecho</b>						460,225.53
<b>Flujo de caja</b>	-23,317.38	-93,693.34	-56,273.81	-29,430.02	-36,115.14	470,656.79

Fuente: Elaboración propia

Es necesario indicar que el periodo de compra y reposición de las minivan han cambiado de tres a cuatro años, debido que no se puede vender hasta que se pague todo el valor del activo que es financiado en cuatro años, de la misma manera cambiando el valor de desecho.

Teniendo estos valores, se hace la determinación de los principales índices de rentabilidad como es el VAN y el TIR.

VAN	28,543.12
TIR	23%

Es recomendable apostar por el leasing debido a que se obtiene un VAN mayor a la inversión inicial y un TIR mayor a la tasa de descuento.

### **3.11- CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

1.-De acuerdo al estudio de mercado, el 52.86% de los usuarios del servicio de transporte son moradores de Piura y Tumbes, otro 32.2% provienen de otros departamentos del país y el 15% restante provienen de otro país, prefiriendo que los locales se ubiquen cerca de las estaciones de buses interprovinciales con un 41.88% en Piura y 42.8% en Tumbes, afirmando un 24.10% que definitivamente si aceptarían usar el nuevo servicio de transporte.

2.- La alta y creciente llegada de visitantes registrados en estas playas, se convierte en la mayor oportunidad de este proyecto, pues el excelente clima semi- tropical y seco con 300 días soleados promedio al año y las temperaturas apropiadas, atraen a más bañistas a nivel nacional, añadiendo además, la presencia de muchas entidades financieras en capacidad de brindar apoyo económico, ofreciendo facilidades para constituir una empresa que pueda ofrecer el servicio de transporte en esta ruta.

3.- Los atributos más valorados por los pasajeros, según el estudio de mercado realizado, son, el de recibir un servicio seguro y cómodo para ellos, pues, en la encuesta realizada, estos atributos obtuvieron un resaltante 57.9% y 52.5% respectivamente, considerando un total del 298.9% (al marcar tres opciones en el cuestionario)

4.- El valor de los costos totales, en comparación de los ingresos totales, equivale en promedio de los cinco años, al 94.09% registrada por las ventas de pasajes, donde los costos totales están distribuidos; el 51.57%, por los costos de producción; otro 46.82%, por costos de administración y el 1.62% por gastos de comercialización, luego en la clasificación según el comportamiento de los costos, los variables representan en promedio en los cinco años el 68.93% de los totales así como los fijos el 31.07% restante.

5.- El proyecto se considera rentable solo financieramente, pues en este se obtienen índices de rentabilidad positivos con un VANF de S. / 99,860.01 y un TIRF de 26.09%, en cambio económicamente, sin incurrir en ningún préstamo, se obtienen pérdidas con un VANE de S. / -97,176.07 y un TIRE de 7.41%

### **3.12. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

1.-Destinar mayores recursos de promoción en los lugares de procedencia registrados en la encuesta con mayor porcentaje obtenido, siendo más sobresalientes Piura y Tumbes que obtienen juntos un 52.86% del total registrado, además siendo relevante ubicar los locales cerca a empresas de transporte interprovincial tanto en Piura, Máncora y Tumbes.

2.- Siendo el viaje un tanto prolongado, es importante el brindarle a los pasajeros la manera de sobrellevar el calor natural de la región, instalando aire acondicionado durante el trayecto del viaje para su mayor comodidad.

3.- Los atributos en los que todas las áreas de la empresa de transporte, sea marketing, recursos humanos, operaciones o finanzas deben enfocarse más, es el de ofrecer un servicio seguro y cómodo para los pasajeros, ya conociendo su apreciación por estos atributos.

4.-Hacer énfasis en optimizar los costos de producción y de administración que conforman casi la totalidad de costos (98.38%) junto a los costos variables, en otra clasificación, que son mayores con un porcentaje medio de 74.17%, siendo clave esta optimización, por la alta sensibilidad de la rentabilidad del proyecto, en base al precio de oferta, cuyo margen de utilidad unitaria en relación a los costos es ajustada.

5.- Mantener estables las políticas de financiamiento y desarrollo del negocio, sin ninguna opción de variación en el precio, así como el que las ventas de los pasajes sea al contado, debido a que en la liquidez de los ingresos, está la clave para pagar a tiempo y no incurrir en intereses que afectarán la rentabilidad al incrementar los costos totales.

### **3.13. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se compararán los resultados de este proyecto con los antecedentes:

Comparándolo con el plan de negocios del transporte escolar en Piura, propuesto por Neil Miranda (2014) se observa que se incurre a una mayor inversión, pues su proyecto tan solo requiere S./ 60,724 en comparación de los S./ 194,902.21 de este



proyecto, aunque en este proyecto se obtiene una menor tasa interna de retorno económico, comparando el 7.41% en relación al 63,35% del otro proyecto. Asimismo sucede con la TIRF, la diferencia es pequeña, pues en este proyecto, se observa un TIRF de 26.09% en relación al 19.21% del proyecto de movilidad escolar. Esta diferencia se basa en principio a que el mercado de este proyecto abarca una mayor cobertura geográfica, con una mayor demanda, a la vez que con mayores ingresos y costos.

Con respecto al plan de negocio para la Empresa de Transporte Turístico en Cumaná, estado Sucre (Venezuela) propuesto por Astudillo, Llovera y Obando (2011), la inversión inicial es abundantemente notoria, pues en ese proyecto, después de haber realizado el cambio de moneda correspondiente, se aprecia que es equivalente a S./ 1,938 a comparación se los S./ 194,902.21 del estudio de este proyecto, obteniendo una utilidad neta equivalente a S./ 35, 354, menor en comparación a los S./ 37,206.43 obtenidos en el estado de ganancias y pérdidas. Al igual que los otros indicadores, el TIR es menor a nuestro proyecto tan solo obteniendo un 17% en comparación al 26.09% de este estudio. Esta diferencia se basa en principio por la pobre inversión inicial, además que el contexto político en ese país hace poco atractivo el turismo.

En relación al antecedente de la empresa Transurgint S.A, propuesto por Bolívar Játiva (2014) se observa que se obtiene un flujo de caja de S./ 1, 765, 370 mayor al de este proyecto, pues, al quinto año, se calcula un flujo financiero de S./ 462,405.39. Luego, se obtiene un VAN de S./ 1, 726, 603 que es mayor al de este proyecto que es equivalente a S./ 99,860.01. De la misma manera con el TIR, donde el del otro proyecto también es mayor, pues se calcula un TIR de 82.47% en comparación al 26.09% de este estudio. Este antecedente presenta índices de rentabilidad mayores debido a la naturaleza del proyecto, pues, para el transporte de carga se necesita incurrir en una mayor inversión inicial, a la vez que los ingresos generados y los costos son mayores.

## **6.- CONCLUSIONES**

1.- Es viable el funcionamiento de una nueva empresa de transporte en la ruta de Piura- Máncora-Tumbes, enfocando el proyecto desde el 2017 hasta el 2021.

2.- El proyecto es viable comercialmente porque a pesar que existe una alta competencia en el mercado, la continua y amplia cantidad de visitantes registrados en las ciudades de Piura y Tumbes, permiten obtener, en todos los cinco años, una demanda que supera a la capacidad de oferta de la empresa, en un promedio del 39.23% durante los cinco años, mostrando que la empresa no carecerá de usuarios del servicio.

3.- El mercado estudiado es muy amplio, pues abarca a usuarios de distintos lugares de procedencia, tanto regional, nacional como internacionalmente, además de existir una gran cantidad de ofertantes, algunos con una importante participación en el mercado por su prestigio obtenido, formando de esa manera, un mercado muy competitivo.

4.- El proyecto es factible técnicamente porque los insumos necesarios para su funcionamiento están al alcance del emprendedor, tales como las minivans (todos los proveedores ofrecen facilidades en el mantenimiento de estas y capacitaciones), el diésel (amplio número de estaciones), la ubicación del local; así como la disposición de los recursos humanos, donde abundan los choferes, contadores, así como el personal de atención al cliente y los mecánicos.

5.- El proyecto es rentable solo financieramente ya que se consigue un VANF de S. / 99,860.01 y un TIRF de 26.09%, en cambio esta rentabilidad se torna oscura económicamente ya que se obtiene un VAN económico negativo equivalente a S./ - 97,176.07 .y un TIR económico de 7.41%, a la vez con un WACC (Capital promedio ponderado) de 10.62%, clarificando que el precio de 26 soles es fundamental para obtener estos resultados aceptables, al ser los indicadores de rentabilidad sensibles al cambio de este.

## **7.- RECOMENDACIONES**

1.- Es importante incrementar el número de vehículos en el tiempo, para así tener la capacidad de satisfacer la demanda estimada y no tener potenciales clientes que se queden sin la posibilidad de acceder al servicio por falta de minivans y darles la posibilidad de recurrir a la competencia.

2.-Destinar los recursos de marketing en los lugares de procedencia registrada en la encuesta en los misma proporción obtenida, siendo más sobresalientes Piura y Tumbes, que obtienen juntos un 52.86% del total registrado, además, siendo relevante ubicar los locales cerca a empresas de transporte interprovincial tanto en Piura, Máncora y Tumbes y promocionando los atributos que más les interesan a los usuarios entre los que se encuentran la seguridad y comodidad en el servicio.

3.- Mantener un contrato vigente con los proveedores de vehículos y demás insumos, actualizándolos continuamente, plasmando todas las pautas y detalles posibles de la relación con estos y las obligaciones de ambas partes, de la misma manera con el personal que forma parte de la organización.

4.-Hacer énfasis en optimizar los costos de producción y de administración que conforman casi la totalidad de costos (98.38%) junto a los costos variables, en otra clasificación que son mayores con un porcentaje medio de 68.93%, siendo clave esta optimización, por la alta sensibilidad de la rentabilidad del proyecto en base al precio de oferta, cuyo margen de utilidad unitaria en relación a los costos es ajustada.

5.- Se invita a la comunidad estudiantil a desarrollar trabajos de investigación, enfocándose en promocionar la ruta de Piura-Máncora-Tumbes que alberga dentro de su trayecto muchos atractivos turísticos, así como muchas oportunidades de negocio.

## 8.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alencastre, E. (2014, 3 de Setiembre). *Cada año cierran el 30% de las PYMES que se crean*. Diario El Correo. Recuperado 16 de Septiembre de <http://diariocorreo.pe/economia/cada-ano-cierran-el-30-de-las-pymes-que-se-8085/>

Álvarez.I .2011, 24 de Octubre. *¿Cómo se define que una persona pertenezca a un determinado nivel socioeconómico?*.El Comercio.Recuperado 3 de Febrero del 2017 de <http://elcomercio.pe/economia/personal/como-se-define-que-persona-pertenezca-determinado-nivel-socioeconomico-noticia-1322839>

América Economía.2014.Las 500 mayores empresas del Perú y de América Latina. Santiago-Chile. Obtenido de [https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds?maturity\\_from=130&maturity\\_to=170](https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds?maturity_from=130&maturity_to=170)

APEIM. 2016. *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima-Perú. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Astudillo, M., Llovera, M., Obando, V. 2011. *Plan de Negocio para una empresa de Transporte Turístico en Cumaná, estado Sucre*. Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Sucre, Venezuela. Obtenido de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3649/1/TESIS%20DIGITALIZAR%20cont%20admon.pdf>

Balanko, G. 2015. *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México. Mc Graw Hill

Banco mundial. 2017. *Perú panorama general*. Washington, D.C. United States of America. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

BCRP. 2016. *Caracterización del departamento de Piura. Piura-Perú*. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Piura del BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Bloomberg y Reuters.2017.*Indicadores de riesgo para países emergentes*. BCRP. Estados Unidos. Obtenido de [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

Chávez, M., Quevedo, M., Rivero, E. 2016. *Planes de negocio: Un enfoque contable y financiero*. Perú. Universidad del Pacífico.

Consumoteca . 2015. *Medios de pago por Internet: cuáles son, ventajas e inconvenientes*. España. Obtenido de <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/medios-de-pago/medios-de-pago-por-internet-cuales-son-ventajas-e-inconvenientes/>

Cruz del sur. <http://www.cruzdelsur.com.pe/>

DERCO.2016 <http://derco.com.pe/>

Damodaran.2017. Beta, Unlevered beta and other risk measures. New York-Estados Unidos. Obtenido de [www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls)

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura. Texto Único de Procedimientos Administrativos, 2016. Piura, Perú. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Informe impreso.

DRTCP. 2016. *Empresas para el servicio de transporte especial turístico*. Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura. Informe impreso.

EPPO S.A. 2014. <http://www.eppo.com.pe/index.php>

Franco, P. 2014. *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Perú: Universidad del Pacífico

Guerra, T. 2014. *Plan estratégico para la empresa de transporte y servicios generales SCALA S.R.L en la ciudad de Piura*. Tesis para obtener el grado de licenciado en administración. Universidad Nacional de Piura, Piura.

Hyundai. 2016. <http://hyundai.pe/garantia.php>

HYUNDAI. 2017. *H1 Minibus TDI*. Lima-Perú. Obtenido de <http://hyundai.pe/h1minibus/images/hyundai-ft-h1minibus.pdf>

IMF 2016. *Report for Selected Countries and Subjects*. Washington, D.C. United States of America. Obtenido de <http://www.imf.org/external/np/exr/contacts/contacts.aspx>

IMF. 2016. *Report for Selected Countries and Subjects*. Washington, D.C. United States of America. Obtenido de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=38&pr.y=8&sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=293&s=NGDP%2CPCPIEPCH&grp=0&a>

INDECOPI. 2017. *Registro de marcas y otros signos*. Lima-Perú. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos#nombre>

INEI 2009. *Estimaciones y proyecciones de Población Urbana y rural por sexo y edades quinquenales, según departamento, 2000-2015*. Lima-Perú. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0844/index.htm>

INEI.2010. Perú: *Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. Lima-Peu Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

INEI. 2016.*Población 2000 al 2015*. Lima-Perú. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

INTERBANK. 2017. *Cotización leasing vehicular*. Piura-Perú

INVESTING.COM.2017.*Perú-bonos del estado*. Estados Unidos. Obtenido de [https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds?maturity\\_from=130&maturity\\_to=170](https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds?maturity_from=130&maturity_to=170)

Játiva, B. 2014. *Plan de Negocios de la empresa Transurgint S.A. (Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Sociedad Anónima), en el servicio de transporte internacional de carga por carretera, para la fidelización y captación de nuevos clientes en Ecuador y Colombia*. .Tesis de grado previa la obtención del título de ingeniero en comercio exterior y negociación comercial internacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador. Obtenido de:<http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/235/1/215%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20TRANSURGINT%20S.A.,%20EN%20EL%20SERVICIO%20DE%20TRANSPORTE%20INTERNACIONAL%20DE%20CARGA%20POR%20CARRETERA,%20PARA%20LA%20FIDELIZACI%C3%93N%20Y%20CAPTACI%C3%93N%20DE%20NUEVOS%20CLIENTES%20EN%20ECUADOR%20Y%20COLOMBIA%20-%20BOL%C3%8DVAR.pdf>

MEF .2016, 30 de agosto. *Presupuesto del 2017 es mayor en 4.7% respecto al del 2016*. Semana económica.com Recuperado 8 de Mayo del 2017 de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/198514-presupuesto-del-2017-creceria-5-respecto-del-2016/#>

MINCETUR .2016. *Arribos de visitantes extranjeros a establecimientos de hospedaje, según región. Ministerio de Comercio exterior y turismo.* Lima. Obtenido de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

MINCETUR .2016. *Arribos de visitantes nacionales a establecimientos de hospedaje, según región,* 2016. Lima, Perú. Obtenido de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

MINCETUR. 2016. *Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento de Piura en el año 2015.* Lima - Perú. Obtenido de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>

MINCETUR. 2016. *Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento de Tumbes en el año 2015.* Lima-Perú. Obtenido de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>

Miranda, N. 2014. *Plan de Negocio para empresa de transporte escolar en la ciudad de Piura.* Tesis para obtener el grado de licenciado en administración. Universidad Nacional de Piura, Piura.

MTC. 2017. *Área de peaje.* Lima-Perú. Obtenido de <http://www.proviasnac.gob.pe/frmOperaciones.aspx?idmenu=867>

Municipalidad provincial de Piura. 2017. *Requisitos para obtener la licencia de funcionamiento.* Piura-Perú. Obtenido de <http://www.munipiura.gob.pe/component/content/article/78-portada/131-tramifacil-requisitos>

OLTURSA. <https://www.oltursa.pe/>



OSINERGMIN.2017. *Precio de gasolina y diesel*. Lima-Perú. Obtenido de <http://www.facilito.gob.pe/facilito/pages/facilito/buscadorEESS.jsp>

PortalPQS. 2016. SUNARP: *Pasos para inscribir a tu empresa*.Lima-Perú. Obtenido de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sunarp-pasos-para-inscribir-tu-empresa>

Ramírez, D., León, N. 2013. *Diseño del Portal Virtual Agenda Turística Piura*. Tesis para obtener el grado de licenciado en administración). Universidad Nacional de Piura, Piura.

Reyes, D. 2015. *Percepción de los trabajadores y clientes de la empresa de transportes DORA E.I.R.L sobre el servicio de atención al cliente*. Tesis para obtener el grado de licenciado en administración. Universidad Nacional de Piura, Piura.

Ruta distancia.2017. *Distancia entre Piura y Máncora*. Perú. Obtenido de <https://pe.rutadistancia.com/distancia-entre-piura-piura-a-mancora>

Sapag, N. 2007. *Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación*. Nueva jersey-Estados Unidos. Pearson Educación.

SBS. 2017. *Tasa de interés promedio del sistema bancario*.Lima-Perú. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Sosa, M. 2014. *Plan estratégico para la empresa de transportes, distribuciones y servicios Periche S.R.L periodo 2014-2017*.Sechura. Tesis para obtener el grado de licenciado en administración. Universidad Nacional de Piura, Piura.

SUNAT. 2017. *Me autorizan las planillas de pago*. Lima-Perú. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso5.pdf>

Taxis de tumbes.2017. <http://www.taxisdetumbes.com/>

United Nations Statistics Division. 2017. *Clasificación Internacional Industrial Uniforme*. New York, United States of América. Obtenido de <https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=60>

Vicus.2012 <http://www.vicus.pe/>

Weinberguer, K. 2009. *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/173797603/Plan-de-Negocios-USAid-Peru-Mype-Competitiva-1>

# ANEXOS

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario ha sido diseñado para la elaboración de un trabajo de investigación de La Universidad Nacional de Piura, esperamos contar con su disposición para responder las preguntas con la alternativa con la que se sienta más identificada.

Género\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

Lugar de procedencia (otra ciudad o país) \_\_\_\_\_

1) Lugar donde se embarcó en la empresa de transporte para llegar a este lugar

Piura( ) El Alto( ) Ñuro( ) Órganos( ) Vichayito( ) Máncora( ) Punta Sal( ) Zorritos( )  
Tumbes( )

2.- ¿En qué empresa de transportes se ha movilizado para llegar a estas playas?

a.-	EPPO	E.-	SERVITOURS S.R.L
b.-	EL DORADO	F.-	VICHAYITO TOURS
c.-	NAYUMI	G.-	TAXI COLECTIVO
d.-	SERVIMÁNCORA S.A.C	H.-	OTRO_____

3.- ¿Qué tal le pareció el servicio brindado?

a.-	Excelente	c	Regular
b.-	Bueno	D	Malo

4.- ¿Cuáles son los tres principales atributos que usted valora en este tipo de servicios?

a.-	Bocaditos	g	Mayor seguridad
b.-	Videos._____	H	Mejor horario
c.-	Boletín de información del lugar al que se dirige	I	Mayor puntualidad
D	Mayor amabilidad	J	Asientos más cómodos
E	Tipo de música:_____	K	Menor velocidad
F	Menor tiempo de espera	l	Otro:-_____

5.- ¿Con qué frecuencia visita las playas de Piura y/o Tumbes?

a.-	Semanalmente	d	2 veces al año
b.-	1 vez al mes	e	Anualmente
c.-	3 veces al año	f	Primera vez

6.- ¿Cuál es el motivo de su viaje?

a.-	Vacaciones, recreación u ocio	E	Viajes de promoción
b.-	Visita a familiares u amigos	F	Practicar deportes
c.-	Bañarse en las playas	G	Otros:_____

7.- Con quiénes suele realizar su viaje?

a.-	Solo	C	Amigos o parientes con niños
b.-	Amigos o parientes sin niños	d	Familia directa
c.-	Pareja	e	Otros: _____

8.- ¿Cuál suele ser el número de acompañantes con los que viaja? \_\_\_\_\_

9.- Su ingreso económico mensual oscila entre: (según prom peru)

a.-	S./ 200 y S./ 730	d	S./1420 y S./2990
b.-	S./730 y S./ 1030	e	S./2990 y S./ 10720
c.-	S./1030 y 1420	f	S./10720 a más

10.- Si apareciese una nueva empresa de transportes en el mercado ¿Estaría dispuesto a utilizar esta nueva empresa para visitar las playas que se encuentran en el trayecto de Piura a Tumbes?

a.-	Definitivamente si	d	Probablemente no
b.-	Probablemente si	e	Definitivamente no
c.-	Lo pensaría	f	

11.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de transporte a de Piura/Tumbes a esta playa con guía incluida y servicios adicionales según su preferencia?

a.-	S./23	d	S./30
b.-	S./25	e	S./ 35
C	S./28	f	S./40
		g	Más

12.- ¿En qué lugar de Piura le gustaría que se ubique el local de una empresa de transportes de servicio turístico?

a.-	Cerca al aeropuerto	d	Cerca al Mercado Central
b.-	Cerca de empresa de transporte interprovinciales	e	Otro: _____

13.- ¿En qué lugar de Tumbes le gustaría que se ubique el local de una empresa de transportes de servicio turístico?

a.-	Dentro del aeropuerto	d	Cerca Mercado Central
b.-	Cerca de empresa de transporte interprovinciales	e	Otro: _____ -
c.-	Cerca al malecón		

## ANEXO 2: Guía de Observación de La Competencia

Lugar de Ubicación	
Precio por servicio (Escalas)	
Atributos del lugar	
Defectos del lugar	
Atributos del interior del local	
Defectos del interior del local	
Afluencia de personas	
Número de clientes por vehículos	
Tiempo de espera de clientes	
Modo de Pago	
Trato al cliente	
Trato al trabajador	
Presentación de los trabajadores (vestimenta, conversación entre ellos, informalidad)	
Diferenciación en el servicio	
Comodidad de los asientos	
Condición técnica de vehículos	
Tiempo entre salida de VEHICULOS	
Número de salidas al día	
Horario de atención	
¿Es suficiente la capacidad para satisfacer la demanda del cliente?	
Nº de vehículos	

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente (inst de rec)	Preguntas específ
<u>Problema General</u>  ¿Cuál es la viabilidad del funcionamiento de una nueva empresa de transporte cubriendo la Ruta del Piura-Máncora-Tumbes?						
<u>Objetivo General</u>  Determinar la viabilidad de una empresa de transporte turístico cubriendo la ruta de Piura-Máncora-Tumbes, 2017, a través de la elaboración de un plan de negocios con la finalidad de establecer su funcionamiento.						
<u>Problema específico</u>	<u>Objetivo específico</u>		Clientes	-Preferencia -Ingreso Económico -Lugar de preferencia	Visitantes a playas (cuestionario)	¿Qué le gustaría que le agreguen al servicio recibido? ¿De qué ciudad o país proceden?
			Competencia	-Fidelización de clientes -Servicio ofrecido -Estrategias utilizadas -Número de vehículos	Empresas de transporte turístico en funcionamiento (cuestionario y guía de observación)	¿Qué tal le pareció el servicio brindado?  ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las empresas en funcionamiento?
			Proveedores	-Poder de negociación -Condiciones de pago	Proveedores en funcionamiento	¿Cuál es el poder de negociación?

1.- ¿Cuál es la viabilidad comercial del funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes?	1.- Determinar la viabilidad comercial en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes	<b>Viabilidad comercial</b>			(guía de observación)	¿Cuáles son sus condiciones de pago?
			Producto	-Calidad -Disponibilidad -Satisfacción al cliente	Servicio de transporte turístico ofrecido (encuesta y guía de observación)	¿Qué tal le pareció el servicio brindado?  ¿Cómo debe ser el servicio que ofrecerá la nueva empresa?
			Precio	-Precios de la competencia -Costos	Información de mercado (observación)	¿Todos cobran el mismo precio?  ¿Cuál será el precio?
			Plaza	-Ubicación de locales de competencia -Canales de distribución	Información de mercado (observación)	¿Se ofrecerá el servicio directamente a los clientes?  ¿Cuáles son los canales de distribución de competencia?
			Promoción	-Medios de promoción en funcionamiento -Costos de promoción	Información de mercado (observación)	¿Cuál es el medio de promoción más conveniente para esta nueva empresa?

<u>Problema Específico</u>  2.- ¿Cuál es la factibilidad técnica del funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes?	<u>Objetivo específico</u>  2.- Determinar la factibilidad técnica en el funcionamiento de una nueva empresa de transportes de servicio turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes	<b>Factibilidad técnica</b>	Vehículos	-Tipo de vehículos utilizados -Modernidad -Comodidad	Información de mercado automovilístico (investigación)	¿Qué vehículo se debe utilizar para satisfacer comodidad del cliente? ¿Cuáles son las características técnicas de estos?
			Locales de la empresa	-Accesibilidad de clientes -Distribución de instalaciones	Información de mercados inmobiliario (investigación)	¿Cuál es la ubicación estratégica de un local? ¿Cómo distribuir los espacios dentro del local?
			Colaboradores	-Puestos -Costo de personal -Políticas y normas	Información de mercado laboral (investigación)	¿Cómo será la organización de personal en la empresa?
			Insumos	-Costo y disponibilidad de combustible -Tecnología -Accesos de escritorio	Información de mercado (observación e investigación)	¿Cuál es el costo del combustible? ¿Cómo se almacenarán o usaran los insumos?



<u>Problema específico</u>	<u>Objetivo Específico</u>	<b>Rentabilidad Económico-Financiera</b>	Financiamiento	-Tasa de interés -Tiempo de pago -Accesibilidad	Información financiera entidades bancarias (investigación)	¿Qué entidad ofrece menor tasa de interés?  ¿En qué tiempo se pagará la deuda?
			Ventas	-Tasa de crecimiento -Punto de equilibrio -Satisfacción de demanda	Información del mercado y registro de libros contables (análisis de registros)	-¿Con qué cantidad de ventas cumpla con los pagos de costos y préstamos?  -¿Cuál es la tendencia de crecimiento o declive de las ventas registradas?
			Liquidez	-Liquidez general -Razón corriente -Capital de trabajo -Prueba ácida	Estado de resultados, situación financiera y flujos de caja (Análisis)	-¿Son suficientes los activos corrientes para cubrir los pasivos no corrientes?
			Rentabilidad	-Rentabilidad sobre ventas -Costo medio ponderado de capital	Estado de resultados, y flujos de caja	-¿Es conveniente financiera y económicamente la constitución de la nueva empresa?

				-Costo de oportunidad del capital -Tasa Interna de retorno -Valor actual neto	(Análisis)	-¿Es rentable el funcionamiento de la nueva empresa a largo plazo?
--	--	--	--	---	------------	--